بناء نموذج لقياس أثر واقع التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في الشركات الاردنية

(دراسة تطبيقية على شركات قطاع المقاولات الاردني)

Building a model to measure the impact of the strategic planning reality on improving the effectiveness of the administrative performance evaluation in the Jordanian companies : An empirical study on the Jordanian construction sector's companies .

إعدد

سهاد إسعاف العزب

إشراف

الدكتور هيثم الشبلي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في التخطيط الاقليمي

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط – الاردن

نيسان، ٢٠١٣

بسم الله الرحمن الرحيم

نرفع درجاتٍ من نشاء وفوق كل ذي علمٍ عليم

صدق الله العظيم

(٧٦ سورة يوسف)

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها " بناء نموذج لقياس أثر واقع التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في الشركات الاردنية ".

وأجيزت بتاريخ: ٢٩/ ٤ / ٢٠١٣.

أعضاء لجنة المناقشة:		**التوقيع**
الدكتور هيثم حمود الشبلي	**مشرفاً**	....
الأستاذ الدكتور سليمان اللوزي	**عضواً**	....
الاستاذ الدكتور محمود الحبيس	**عضواً**	....
الاستاذ الدكتور خضير كاظم حمود	**عضواً**	....

إهداء

إلى من سار معي منذ بداية الطريق وكان دافعًا لي لكل نجاح إلى من بذل كل غالي ونفيس ليسعدني في هذه الحياة إلى مصدر الأمان وراحة البال إلى روح والدي الطاهرة.

إلى روح القلب ونبض الحنان إلى بلسم الجراح إلى من صبرت وكافحت معي في هذه الحياة إلى أعظم إنسانة في حياتي إلى والدتي الحبيبة.

إلى شريك حياتي الذي ساندني في التقدم العلمي الذي وصلت له بتوفيق الله زوجي الغالي الدكتور هاني العزب

إلى الغد المشرق بإذن الله إلى فلذات اكبادي عبدالحافظ وسيلين وسارة وسدين.

إلى أخوتي الغاليين وأخواتي الغاليات....

أهدي هذه الرسالة التي أسأل فيها الصواب وأن تكون نافعة لي ولغيري من طلاب وطالبات العلم ولكل من أطلع عليها.

شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى دائما وأبداً، الذي ألهمني الطموح وسدد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الأطروحة المتواضعة، راجياً من الله العلي القدير أن يكون في هذا الجهد المتواضع المنفعة لكل من يبحث عنها في هذا المجال.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور هيثم الشبلي الذي أشرف على هذا العمل ولم يبخل بجهد أو نصيحة وكان مثالاً للعالم المتواضع، في توجيهاته وملاحظاته القيمة، وتشجيعه المتواصل خلال جميع مراحل دراستي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وكذلك أتقدم بشكري وعرفاني للأخ المهندس عمر الفزاع والسادة اعضاء نقابة مقاولي الانشاءات الاردنيين على جهودهم المتواصلة خلال توزيع استبانات الدراسة.

وكذلك أتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة اعضاء الهيئة التدريسية في كلية التخطيط / جامعة البلقاء التطبيقية، على جهودهم المتواصلة، وملاحظاتهم القيمة التي لم يبخلوا علي بها خلال مراحل أعداد هذه الرسالة، والتي كان لها الأثر الكبير في تحقيق هذا الجهد المتواضع.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو ساهم في إبداء النصح والمشورة.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

ملخص

بناء نموذج لقياس أثر واقع التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في الشركات الاردنية

(دراسة تطبيقية على شركات قطاع المقاولات الاردني)

إعدد

سهاد إسعاف العزب

إشراف

الدكتور هيثم الشبلي

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس أثر واقع التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردني، وقد حددت الدراسة العناصر الرئيسة لواقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات قطاع المقاولات الاردني، بالإضافة إلى تحديد العناصر الرئيسة لتحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري لشركات قطاع المقاولات الاردني، حيث صنفت عناصر واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن اربع مجموعات رئيسة وهي: مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي، مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي، ومستوى مدى استخدام الموارد المتاحه، في المقابل فقد صنفت عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء

الاداري ضمن مكوناتها الثلاث والمتمثلة بتقويم جودة الأداء الإداري، وإدارة الجودة الشاملة، باالاضافة الى تحسين الموقف التنافسي للشركة، وقد اقترحت الدراسة نموذجاً لاختبار العلاقات بين عناصر واقع التخطيط الاستراتيجي وما بين عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري.

وقد اعتمدت الدراسة على البيانات التي جمعت من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على (١٧١) مديراً ممن يعملون في شركات المقاولات الأردنية، وذلك خلال شهري تشرين ثاني وكانون الاول من العام ٢٠١٢، تم إجراء التحليل على (١٦٤) استانة ملائمة ومستكملة لجميع البيانات المطلوبة، وذلك لاختبار العلاقات المفترضة من الناحية العملية.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)، وذلك من أجل وصف الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، وتحديد مستويات التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الاردنية، بالإضافة إلى تحديد مستوبات عملية تحسين فاعلية الاداء الاداري لديها، كما تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis)، وذلك من أجل تحديد العناصر الرئيسة التي تؤثر في مستوى التخطيط الاستراتيجي، كما تم استخدام تحليل التباين (Variance Analysis)، لاختبار الاختلافات في التأثير لمكونات مستوى التخطيط الاستراتيجي على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري، بشكل إجمالي وبشكل تفصيلي حسب المراحل المختلفة لهذه العملية، وكذلك تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، والانحدار المتدرج (Step-Wise Regression)، بهدف اختبار العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة.

وقد أشارت نتائج الدراسة الرئيسة إلى وجود أثر للمستوى العام للتخطيط الاستراتيجي على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية، وكذلك وجود أثر لمستوى عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي، مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي، مستوى مدى استخدام الموارد المتاحه) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري ككل، وعلى كل مرحلة من مراحل عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري (تقويم جودة الأداء الإداري، وإدارة الجودة الشاملة، بالاضافة الى تحسين الموقف التنافسي للشركة).

واعتماداً على نتائج هذه الدراسة فقد تم تطوير نموذج لقياس أثر واقع التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في قطاع المقاولات الاردني، وقد تشكل هذا النموذج بأبعاد مختلفة بحيث ضم مجموعة من المتغيرات المستقلة المكونة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الاردنية، وأيضا المتغيرات المستقلة المكونة لعملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري .

وقد تم شرح المساهمات التي قدمتها هذه الدراسة، وكذلك المحددات التي واجهت الباحثة، كما تم الإشارة إلى الأبحاث المستقبلية المحتملة في هذا المجال.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

Study General Framework

١-١: المقدمة:

طور فهم الإستراتيجية كثيرًا من أداء المنظمات، وطوَر أيضًا من فهمها للعديد من القضايا التي لم تكن واضحة بالنسبة لها، وبهذا الفهم تستطيع المنظمات السيطرة والدفاع والاستمرار، واستخدام المــوارد المحدودة، والكفاءات المتوفرة من اجل تحسين مركزها التنافسي، وباستخدام التخطــيط الإســتراتيجي يمكن للمنظمات ممارسة السيطرة على قوى السوق، وتحقيق وخلق مزايا تنافسية وتحــسين الفعاليــة التنظيمية وتحسين الاداء.

ونتيجة ظهور أدوات ومفاهيم جديدة في البلدان المتقدمة أصبح ذلك ميزة وقوة للشركات في هذه الدول على مر الزمان وكان أحد أهداف هذه العملية لدى هذه الدول هو تطوير المزايا التنافسية، والتي تؤدي إلى الأداء التنظيمي الفعال، وتوضيح وتوجيه العلاقة بين الجهود المبذولــة فــي الــشركة والخطــط الإستراتيجية لهذه الشركات، وبين أداء الشركات ولقد لاقى هذا الموضوع اهتمامًا كبيرًا من الأكاديميين والباحثين ورجال الاعمال.

ولكن بالرغم من وجود عدد كبير من الدراسات، إلا إن نتائح هذه العلاقة كانت غير حاســمة وفيهــا الكثير من التداخلات، على أن معظم الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وأداء الشركات، وذكرت دراسات قليلة وجود علاقة سلبية .

وهذا الموضوع يوضح لنا أن الاردن بلدا نامياً، وأن اقتصاده يمر بمرحلة انتقالية؛ لذلك فإن الدراسات التي تجري به وعليه تكون مبنية على دراسات سابقة، وذلك للوصول لتحــسين القــدرة التنافــسية للشركات و لتحقيق زيادة في نموها وتطورها، وتحسين الحالة الاقتصادية لها، ومحاولة رفعها ، لــذا سوف تسعى هذه الدراسة الى محاولة بناء نموذج لقياس أثر واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الاردنية على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري لديها.

١-٢: مشكلة الدراسة:

تخضع مشاريع المقاولات مثلها مثل بقية المشاريع إلى تقويم لأدائها في فترات مختلفة من دورة حياتها، إلاّ أن المعايير المستخدمة في التقويم عادةً ما تقتصر على معايير جودة الأداء التقليدية وتهمل المعايير ذات الأفق الاستراتيجي. ونظرًا لما لمشاريع الانشاء والبناء من أهمية خاصة لحساسية دورها وآثارها في البيئة الاجتماعية والثقافية لمجتمعاتنا بحيث اصبحت تضع تخطيطًا استراتيجيًا يتناول مسائل التحليل الاستراتيجي (SWOT) وتحديد الرؤيا والرسالة والأهداف والاستراتيجيات، لذا سوف تحاول هذه الدراسة بناء نموذج لقياس أثر واقع التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في الشركات الاردنية (دراسة تطبيقية على شركات قطاع المقاولات الاردني).

وفي ضوء مشكلة الدراسة أعلاه يمكن تحديد عناصر مشكلة الدراسة بالبحث عن أجابة للتساؤلات التالية:

١- هل هنالك أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

٢- هل هنالك أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي من حيث وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

٣- هل هنالك أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي من حيث الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

٤- هل هنالك أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي من حيث استخدام التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

٥- هل هنالك أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي من حيث الاستغلال الامثل للموارد المتاحة على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

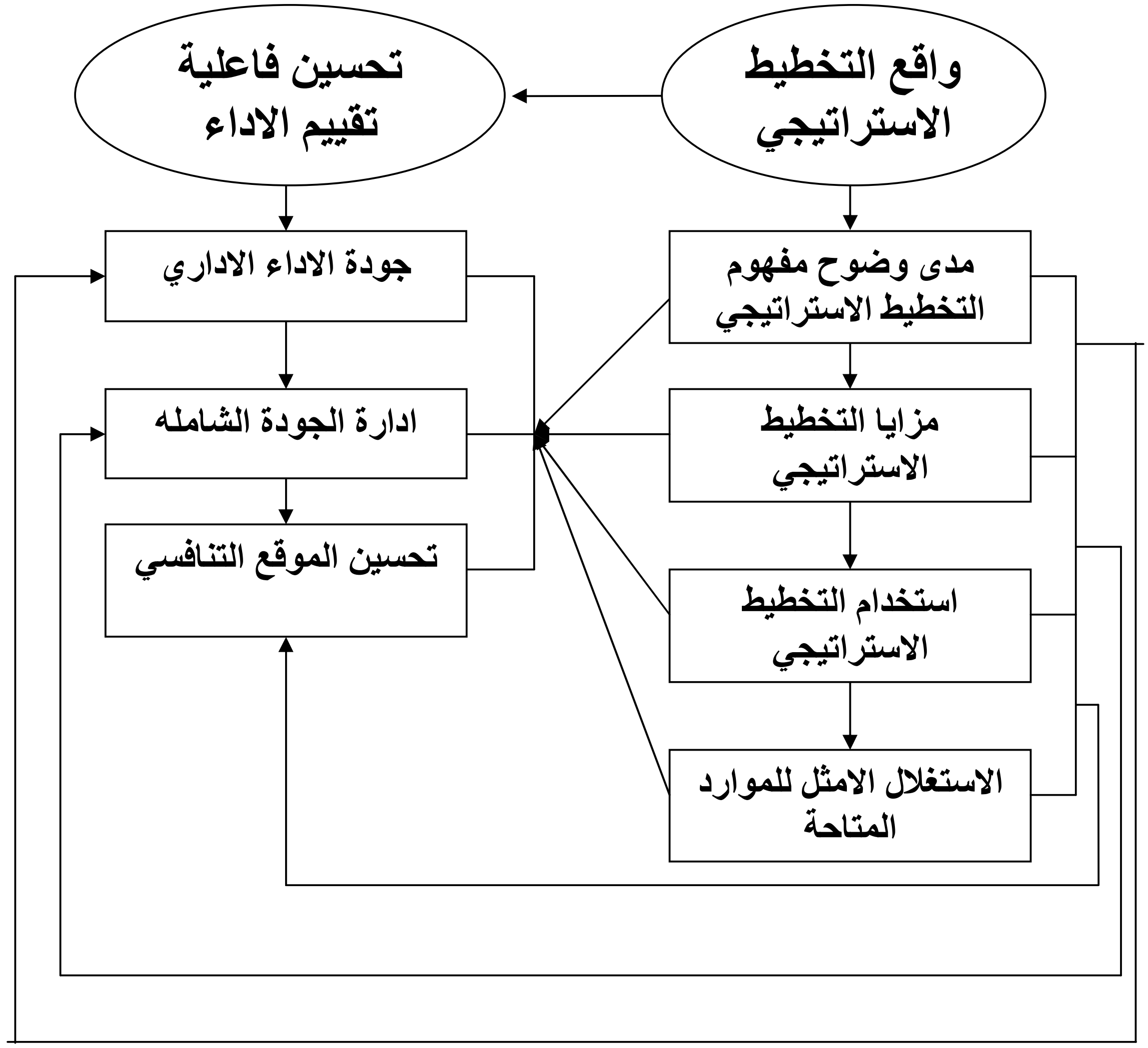
٦- هل هنالك أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مـدى وضـوح مفهـوم التخطـيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاسـتغلال الامثـل للموارد المتاحة) على جودة الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

٨- هل هنالك أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مـدى وضـوح مفهـوم التخطـيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاسـتغلال الامثـل للموارد المتاحة) على ادارة الجودة الشامله في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

٨- هل هنالك أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مـدى وضـوح مفهـوم التخطـيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاسـتغلال الامثـل للموارد المتاحة) على تحسين الموقع التنافسي لشركات قطاع المقاولات الاردنية.

الشكل رقم (١)

إنموذج الدراسة



١-٣: فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الاولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين واقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام

التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

- الفرضية الفرعية الاولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

- الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي وبين تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وبين تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين واقع التخطيط الاستراتيجي بمحـــاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايـــا التخطـــيط الاســـتراتيجي، واســـتخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث جودة الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

- الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين واقع التخطيط الاستراتيجي بمحـــاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايـــا التخطـــيط الاســـتراتيجي، واســـتخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث ادارة الجودة الشامله في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

- الفرضية الفرعية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين واقع التخطيط الاستراتيجي بمحـــاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايـــا التخطـــيط الاســـتراتيجي، واســـتخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث المركز التنافسي لشركات قطاع المقاولات الاردنية.

١-٤: أهمية الدراسة:

تنبع اهمية هذه الدراسة من :

يُعد تقويم الأداء الإداري للمنظمات، أحد مراحل دورة حياة المشروع وأهمها لعلاقته المباشرة بنجـــاح المشاريع أو فشلها.

جاءت هذه الدراسة لاستقصاء أثر واقع التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري من خلال إنموذج يتضمن عوامل واقع التخطيط الاستراتيجي وعمليات تحسين فاعليـــة تقيـــيم الاداء الاداري.

يمكن أن تكون لنتائج هذه الدراسة انعكاسات مهمة قد تسهم في تطوير أساليب تقـــويم الأداء الإداري للشركات وخاصة في قطاع المقاولات ، عبر سنوات عدة مما يضيف أهمية إلى هذه الدراسة إذ يمكن أن يقدم لإدارة المنظمة أفضل التوقعات المستقبلية المحتملة وكيفية التعامل معها، كما وتبـــرز أيـــضًا أهميتها من خلال ما تقدمه من الإضافات المتوقعة، والتي يمكن أن تفيد الباحثين في الحقل الأكـــاديمي والممارسين في الواقع العملي.

اهمية التخطيط الاستراتيجي كمنهج متبع في ادارة المنظمات من اجل تبنـــي اســـتراتيجيات الجـــودة الشامله والتميز في ادارة الشركات الاردنية.

لكون شركات المقاولات الاردنية ذات دور واثر كبير واساسي على واقع الاقتصاد الاردني.

كونها تبحث في احد المواضيع الادارية الحديثه نسبيا وهو التخطيط الاستراتيجي وتحـــسين فاعليـــة تقويم الاداء المؤسسي اذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية ومنها الاردن.

كونها تعتبر الاولى (حسب علم الباحثة) من نوعها التي تبحث وبشكل خاص في دراســـة التخطـــيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات الاردني ، حيث ان القيام بمثل هذه الدراسة سوف يضيف جديداً الى عالم المعرفة ويسهم في تطوير العملية الادارية في شركات المقاولات وتعزيز قدرتها التنافسية.

١-٥: أهداف الدراسة ومبرراتها:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- قياس الأهمية التي توليها شركات المقاولات للتخطيط الاستراتيجي.

٢- إظهار تأثير الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الموقف التنافسي للشركة .

٣- بيان مدى تأثير الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للشركة من خلال وضوح أكبر في تقدير جودة الأداء، بإعتباره واحد من أهم مكونات إدارة الجودة الشاملة.

٤- بيان مدى تأثير الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للشركة من خلال وضوح أكبر في تقدير رضا الزبائن باعتباره أهم مكونات إدارة الجودة الشاملة.

٥- بيان مدى تأثير الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للشركة من خلال وضوح أكبر في تقدير ثقافة الجودة باعتباره أهم مكونات إدارة الجودة الشاملة.

٦- بيان مدى تأثير الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير التحسين المستمر للأداء باعتباره أهم عوامل إدارة الجودة الشاملة.

٧- تحديد طبيعة العلاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء شركات المقاولات الاردنية ومدى استخدامه.

٨- تحديد مدى إدراك مدراء شركات المقاولات لأهمية ومزايا التخطيط الاستراتيجي.

٩- تحديد مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات الاردنية.

١٠- تحديد درجة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الخطط الإستراتيجية وتوزيع المهام والأنشطة.

١١- تحديد طبيعة العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وتعظيم العائد من استخدامها.

١٢- الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير استخدام التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات الاردنية.

١-٦: الدراسات السابقة:

١-٦-١:الدراسات العربية:

١- دراسة (**حمامي والشيخ، 1995**) بعنوان " **التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الاعمال الاردنية**"، تناولت الدراسة التخطيط الإستراتيجي كما يراه مديرو شركات الأعمال الأردنيـــة، وحاولت التعرف على مدى تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم وعمر وطبيعة عمل الشركة) على هذه الرؤية، كما تم التعرف على بعض ممارسات التخطيط الاستراتيجي مثل درجة المركزية، العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط، واتجاهات المديرين نحو هذا النوع من التخطيط، ومن أهم النتائج التي توصل الباحثان إليها :لدى نسبة هامة % 41 من مديري شركات الأعمال الأردنية غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مما قد يؤثر سلباً على كيفية استخدام هذه الشركات لتقنيـــات التخطيط الاستراتيجي، مدراء شركات الأعمال الأردنية الحديثة أكثر فهماً للتخطيط الاستراتيجي مـــن نظرائهم في الشركات القديمة، يميل مديرو شركات الأعمال الأردنية إلى المركزية في وضع الخطـــط الاستراتيجية وينحصر الإطلاع على هذا النوع من الخطط بالمدير العام وأعضاء مجلس الإدارة، يركز مدير شركات الأعمال الأردنية عند وضع الخطط الاستراتيجية على العوامل ذات الصبغة المالية أكثر من غيرها من العوامل، مثل المنافسة، التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والسكانية، لدي مـــديرو شـــركات الأعمال الأردنية اتجاهات ايجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

٢- دراسة (**الشمري،1998**) بعنوان " **واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمـــال الصناعية الاردنية**"، وقد اهتمت الدراسة بالكشف عن واقع ممارسات التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، ومدى جاهزية واستعداد هذه المنظمات لبدء التطبيق الناجح والفعال للتخطيط الاستراتيجي، وارتباط هذه الممارسة بفاعلية المنظمة، وقد شملت هذه الدراسة 28 من مديري الإدارة العليا ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة مايلي :أن % 61 من إجمالي العينة البالغ عددها 37 منظمة صناعية، لا تطبـــق التخطـــيط الإســـتراتيجي، وأن التخطـــيط

الاستراتيجي يؤثر بشكل قوي وإيجابي على فعالية هذه المنظمات، علماً أن غالبية المديرين في هذه المنظمات الذين يحتفظون بدرجة متوسطة من الالتزام تجاه التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص يمتلكون اتجاهات قوية وإيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي ومزاياه.

٣- دراسة **(سرايا، 1998)** بعنوان "**الاتجاهات الحديثة في مجال الرقابة، مدخل تقويم الأداء في الوحدات الحكومية**" في الأردن)، وكان أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة اعتبار الأداء الوظيفة الثانية لإدارة المشاريع، حيث إن التخطيط المتكامل يفقد قيمته وفاعليته إذا لم يتبعه تنفيذ وأداء دقيقان، وفي الوقت نفسه، فإن أداء المشاريع غير المخطط لها بطريقة تحكم عملية التنفيذ، لا يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة. إذ يجب أن يتضمن الأداء، العناصر التالية: تنفيذ المشاريع ، الكفاءة والفاعلية، إنجاز الخطط ، اما المتابعة: تنبع أهميتها من خلال تحقيقها ما يلي: تعرّف أوجه القصور أو الانحرافات أولاً بأول، و تعرّف الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات بغرض تصحيحها وقت اكتشافها، بالاضافة الى انها تعرّف النواحي التي يمكن أن يتجاوز فيها تحقيق الأهداف حدوده، وبيان أية قيود طارئة أو صعوبات حتى يمكن التكيف معها وتذليلها للمحافظة على الأهداف الأساسية للمشاريع، فالنظر إلى أي مشروع بهذا الشكل يساعد كثيرًا على: تحسين عملية الرقابة والتقويم، و توفير المعلومات المالية والإدارية وعناصر مخرجاته، ووضع الأساس الملائم للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، بالاضافة الى تحليل المشروع وعناصره بطريقة تحدد مدى كفاءته وفاعليته، حيث يتم لاحقًا مقارنة النواتج الفعلية.

٤- دراسة (**الرشيد،1999**) بعنوان " **واقع الادارة الاستراتيجية في شركة الخطوط البحرية الاردنية**"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على بعض المسائل ذات الصلة بالإدارة الإستراتيجية في شركة الخطوط البحرية الأردنية باستخدام منهجية الحالة الدراسية وشملت سياسات إدارة الموارد البشرية والأسواق وعوامل أخرى داخلية وخارجية مؤثرة على بناء الاستراتيجية وبينت الدراسة أن

المنظمة المبحوثة تواجه معضلات عديدة ناتجة عن التعارض وعدم الوضوح في رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وأن هناك نقصاً في مواردها المالية والبشرية، وأن أسواقها محدودة، مما أثر على بناء إستراتيجيتها وتنفيذها. كما بينت الدراسة أن الممارسات الإدارية التقليدية السائدة فيها كضعف الوعي بأهمية التسويق، وضعف الخبرة والمهارات وضعف الاحتراف الإداري، وغياب سياسات وأنظمة الموارد البشرية، وضعف الاهتمام بإعداد وتأهيل العاملين، وضعف البناء التنظيمي وعدم مواءمته للإستراتيجية ولاتخاذ القرار، كل هذه العوامل أثرت على تطوير إستراتيجيتها، ووضعها التنافسي وسمعتها السوقية وتطلعاتها المستقبلية وبينت أن هناك درجة عالية من المركزية في المنظمة المبحوثة، فالإستراتيجية ترتبط إلى درجة كبيرة بالمستوى الإداري الأعلى إعداداً وتنفيذاً، مما انعكس سلباً على إعداد الاستراتيجية وتطويرها. بالأهداف والخطط، وبيان أسباب عدم تحقيقها، حيث إن مقارنة النتائج بالخطط يساعد على عملية قياس الأداء.

٥- دراسة (**عبد النبي،1999**) بعنوان " **أثر المتغيرات البيئية على إستراتيجية تخطيط الخدمات المصرفية**"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجية تخطيط الخدمات المصرفية في ظل المتغيرات البيئية السائدة، حيث لا يوجد اختلاف على أن بقاء البنوك ونموها يرتبط أساساً بنجاح إدارتها في اختيار مزيج الخدمات المصرفية والعمل على تطوير هذا المزيج بما يتلاءم مع احتياجات السوق، آخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية التي تؤثر سلباً وإيجاباً على نشاطها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :عدم وجود اختلاف معنوي بين اتجاهات المستقصيين بالبنوك التجارية من حيث مستوى إدراكهم للمفاهيم التسويقية المرتبطة بتخطيط الخدمات المصرفية، ومن حيث التطبيق العملي لهذه المفاهيم في بنوكهم، عدم وجود اختلاف معنوي بين اتجاهات مديري ومسئولي التسويق في بنوك القطاع العام والبنوك المشتركة والخاصة من حيث مدى استيعاب وفهم وممارسة ومعوقات عملية تخطيط الخدمات المصرفية.

٦- دراسة **(سمردلي، 2000)**، بعنوان " **مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية كما يراها المديرون المعنيون**"، استهدفت هذه الدراسة بيان مستوى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية من خلال خمسة أبعاد هي تحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع الأهداف والتصورات والسيناريوهات وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها بناء على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، وتحدثت عن أدبيات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والمشاركة فيهما، ودور الإدارة الوسطى في بناء الاستراتيجية وتطويرها، والأدوار التقليدية والجديدة، والمقارنة بينهما، والعوامل التي تؤثر على هذه المشاركة، والفوائد التي تجنيها من المشاركة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي :أن الغالبية العظمى من المديرين المبحوثين وبنسبة 87.4% هم من الرجال، وأنهم ذو تأهيل علمي عالٍ، إذ أن ما نسبته 80 % منهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى، وأن متوسط أعمارهم وخبراتهم مرتفع نسبياً ، وأن ما نسبته 73 % منهم تزيد خبرتهم الإجمالية عن 11 سنة، كما أن غالبيتهم وبنسبة تزيد عن 64 % من الفئات العليا والمتوسطة من الإدارة الوسطى (مدير فرع، مدير دائرة، مساعد مدير دائرة)، وأن نسبة مرتفعة نسبياً منهم 24.4 % يعملون في دوائر المالية والمحاسبة، كذلك فإن أقل من النصف بقليل منهم وبنسبة 46.3 % يعملون في القطاع المالي(بنوك وتأمين) إضافة إلى ذلك، فإن غالبيتهم العظمى وبنسبة 82.3 % يعملون في منظمات أعمال كبيرة الحجم، وأن نسبة 94.2 % يعملون في منظمات أعمال ذات عمر مؤسسي طويل نسبياً وفق المعايير الأردنية، وقد دلت النتائج على أن المديرين المبحوثين يشاركون بدرجة متوسطة في الإستراتيجية بجميع مجالاتها وفقاً لمعياري التحليل المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وقد جاء ترتيب هذه المجالات على أساس تنازلي وفقاً لأهمية ودرجة المشاركة في كل منها : مجال المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية ووضع الأهداف وتقييم الاستراتيجية ومجال المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وأخيراً في وضع البدائل والتصورات وقد أشارت النتائج إلى أن مشاركة الإدارة الوسطى تختص بتنفيذ الاستراتيجية

الموضوعة بالدرجة الأولى وأن درجة مشاركتهم في وضع أهداف تلك الاستراتيجية وتقييمها أعلى من درجة مشاركتهم في تحليل العوامل البيئية واقتراح التصورات والسيناريوهات على أساسها، مما يـــدل على أن منظمات الأعمال الأردنية ما زالت تنظر لاستراتيجياتها نظرة تقليدية، تتجلى في إعتمادها على إداراتها الوسطى في الجوانب التنفيذية والتقييمية أكثر من إعتمادهاعليهم في الجوانـــب الاســـتراتيجية الأخرى ذات الاهمية الكبيرة في ظل بيئة التسارع وعدم الثبات.

٧- دراسة **(الغزالي، 2000)**، بعنوان " **التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا**" ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط واتجاهات المديرين (إدارة عليا) نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي، ومن أهم النتـــائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي : لدى % 57.3 من مديري الإدارات العليا فـــي المؤســـسات العامـــة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة منهم بلغـــت % 42.7 غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، الجهات المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه مجلس إدارة المؤسسة ثم لجنة التخطيط في المؤسسة، ويركز مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية على العوامل المالية والتشريعات الحكوميـــة والعوامـــل الاقتصادية ورغبات المستفيدين أكثر من غيرها من العوامل الاجتماعية والنظام التعليمي والمنافسة، لدى مدير الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي، لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين العوامل التنظيميـــة) حجـــم المؤســـسة وعمرها وطبيعة عملها (ووضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين حجم المؤسسة مقاساً بعدد الموظفين ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي

حيث بلغ معامل الارتباط 0.19 ، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين عمر المؤسسة ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيها حيث بلغ معامل الارتباط 0.17 ، بينما لم تظهر الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين حجم المؤسسة مقاساً برأسمالها وطبيعة عملها من جهة ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيها من جهة أخرى، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ، 5% بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته حيث بلغ معامل الارتباط0.19 وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين اتجاهات المدراء نحو .مزايا التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته حيث بلغ معامل الارتباط 0.21 .

٨- دراسة (**أبو صفية، 2000**) بعنوان "**معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن**"، هدفت إلى التعرف على مدى تأثر كل نوع من هذه المنظمات بتلك المعوقات، أما العوامل المعيقة للأداء الإداري في المنظمات فكانت على النحو التالي:

درجة الرسمية تحتل المرتبة الأولى، ثم درجة المركزية وتحتل المرتبة الثانية، وأخيرًا درجة التعقيد وتحتل المرتبة الثالثة. أما فيما يتعلق بمتغير التنسيق، فقد أظهرت الدراسة أن درجته مرتفعة. أما بالنسبة لاختلاف درجة تأثر المنظمات بالعوامل مجتمعة (المركزية، التعقيد، الرسمية، التنسيق) باختلاف طبيعة النشاط الذي تقوم به، أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك اختلافًا في تأثير درجة المركزية في أداء المنظمات باختلاف نشاطها. أما العوامل الأخرى، التعقيد، والرسمية، والتنسيق فأثبتت الدراسة أنه لا يوجد اختلاف في تأثير تلك العوامل في المنظمات بسبب اختلاف نشاطها. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج مفادها أن الأداء الإداري للمنظمات المشمولة بهذه الدراسة ضعيف، وهذا الضعف يعود إلى عدم فاعلية دور الأبعاد الفرعية كالسياسات، والإجراءات، والتنبؤ، والبرامج الزمنية، وتصميم الهيكل التنظيمي، والاتصال، وأن الأداء الإداري يعاني من الرسمية والمركزية

والتعقيد، وإلى وجود علاقة عكسية بين طبيعة التنظيم، ودرجة التعقيد، ودرجة الرسمية، الذي تعمل من خلاله المنظمات المشمولة بالدراسة وأدائها الإداري.

٩- دراسة **(حسين،2001)**، بعنوان " **القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي**"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية لجامعتي عدن و صنعاء في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، وخصائص دور القيادة الاستراتيجية الأكاديمية، والاجراءات، وصياغة التوجه الاستراتيجي لجامعتي عدن وصنعاء، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي : أن التوجه الإستراتيجي في صياغة الأهداف لدى إداريي جامعة عدن وهو أكثر توجهاً وإيجابياً منه لدى إداريي جامعة صنعاء، حيث وجد أن إداريي جامعة عدن هم أكثر توجهاً في الاتجاه الاستراتيجي لعملية التنفيذ للأهداف الاستراتيجية للجامعة من إداري جامعة صنعاء، وتوجد فروقات ذات دلالة معنوية بين آراء إداريي جامعة عدن وآراء جامعة صنعاء في التوجه الاستراتيجي للتقويم والرقابة بنسبة تتراوح بين (٥١.٤-٧٠,٨) بالنسبة لآراء إداريي جامعة عدن، في حين تتراوح بين (٣٥.٨ – ٤٤) بالنسبة لاراء اداريي جامعة صنعاء، أن التوجه الاستراتيجي موجود لدى اداريي كلا الجامعتين (عدن وصنعاء) ولكن بدرجات متفاوتة وقليلة ومعظم فقراتها لصالح جامعة عدن ولكن لم يصل إلى درجة الطموح المطلوب في عملية التوجه الاستراتيجي.

١٠- دراسة **(عبد الرحمن،2001)**، بعنوان "**التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم :دراسة تحليلية لقطاعي البنوك والتأمين في الأردن**"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية في قطاعي البنوك والتأمين، وإلى الكشف عن مدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية فيها، وإلى دراسة العلاقة بين توفر تلك الأبعاد وكفاءة نظم المعلومات الإدارية، وقياس الفروقات بين المؤسسات مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :تتوفر أبعاد التوافق والتحليل والتعاون وتحسين القدرات في التخطيط الاستراتيجي لنظم

المعلومات الإدارية في المؤسسات المدروسة في كلا القطاعين، ويتصف نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات المدروسة في كلا القطاعين بالكفاءة من حيث العناصر الأربعة المحددة لكفاءة نظام المعلومات الإدارية، وهي كفاءة العاملين في النظام، ونوعية الأجهزة المستخدمة، وملاءمة المعلومات، والكفاية الاقتصادية للمعلومات، وتتأثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وبين كفاءة تلك النظم باختلاف طبيعة عمل القطاع.

١١- دراسة **(النجار،2002)**، بعنوان " **التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة :دراسة ميدانية في محافظة إربد**"، استهدفت الدراسة استكشاف واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في ضوء مدى وضوحه ومستوى ممارسته، وحاولت الدراسة التعرف على طبيعة هذه العلاقة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، وتوصلت إلى النتائج التالية :إن % 37.5 فقط من المديرين في المنظمات الصناعية الصغيرة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، إن المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة إربد لا تمارس فعلياً التخطيط الإستراتيجي بصيغته المتكاملة، وإن هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته المختلفة، هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي للمدير ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، إن الخصائص التنظيمية (نوع الصناعة والشكل القانوني للمنظمة)، لها علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية مع درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند المدير، توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية في أغلب خطوات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لصالح المنظمات التي تملك المفهوم الواضح للتخطيط الإستراتيجي.

١٢- دراسة **(العمر، 2003)** بعنوان **''أثر التخطيط الاستراتيجي خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن**"، وهدفت هذه الدراسة لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن، إذ من خلال عملية التخطيط

الاستراتيجي يمكن للمصارف التجارية استكشاف الفرص ا لمستقبلية التي قد تمثل بالنسبة لها خــدمات واعدة، وتساعدها على تجنب المخاطر التي قد تحدث في المستقبل بما يؤهل هذه المصارف لتبني التغيير الحاصل في البيئة والذي يؤثر على أدائها إضافة لظهور رغبات مصرفية جديدة لدى القطــاع الــسوقي المستهدف لهذه المصارف، ومن أهم الن تائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التسويق، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي نحو العملاء، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحــصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا، هناك علاقــة إيجابيــة ذات دلالــة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي نحو العملاء واستراتيجية التسويق، هناك علاقة إيجابيــة ذات دلالــة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير خدمات مصرفية جديدة، هناك علاقة إيجاب ية ذات دلالــة إحصائية بين استراتيجية التسويق وتطوير خدمات مصرفية جديدة، هناك علاقــة إيجابيــة ذات دلالــة إحصائية بين التوجه الاستراتجي نحو العملاء وتطوير خدمات مصرفية جديدة، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا وتطوير خدمات مصرفية جديدة.

١٣- دراسة (**الخطيب، 2003**) بعنوان **"التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي : دراسة تحليليــة لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"**، هدفت هذه الدراسة التي أجريت على قطاع صناعة الأدوية الأردنية - الشركات المساهمة العامة فقط -إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن هذا القطاع وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة فــي هــذه العملية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي : إن ما نسبته % 52 من مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويرى56 % من عينة الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا بمنأى عــن المــستويات الإداريــة الأخرى الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات، وأن لــدى مــدراء شــركات

صناعة الأدوية الأردنية توجهات إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حال تطبيقه، لا توجد علاقة بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات سواء مقاساً بالعائد على الأصول أو بالقيمة السوقية المضافة، لا توجد علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي و بين الأداء مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة، لا توجد علاقة بين الأداء المؤسسي مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة وبين قيام الشركات بتحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية، وجد أن المدراء لا يقومون بأخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

١٤- دراسة (**النعيمي، 2003**)، بعنوان "**مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة**"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مواصفات وقدرات" المفكر الاستراتيجي "في المنظمة، وأشارت الأدبيات إلى عدد من المحاولات التي هدفت إلى تلمس واقع وطبيعة القدرات التي ينبغي توفرها في القائد، المفكر الاستراتيجي، وتستند الدراسة إلى اختيار مجموعة من المواصفات والقدرات التي تمثل حصيلة ما توفر للباحث من المصادر والمراجع العلمية التي اهتمت بالموضوع، وتركزت نتائج الدراسة في إبراز وزن وأهمية مواصفات محددة للمفكر الاستراتيجي، قد توفر الخطوة الأولى باتجاه اعتماد سبل تطوير وتنمية قدراته في المستقبل ودوره في أداء المهمات الإستراتيجية وتحقيق الغايات العليا للمنظمة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

أبرزت آراء الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وجود عدد كبير من المواصفات والقدرات التي تعد ضرورة أساسية للمفكر الاستراتيجي في المنظمة، تبين من نتائج تحليل إجابات الأساتذة والقادة في التعليم العالي أن هناك أهمية واضحة للتراكم المعرفي والخبرة التطبيقية للمفكر الاستراتيجي بالاستناد إلى سنوات الخبرة في مجال العمل والتحصيل العلمي المناسب، أظهرت النتائج وجود توافق نسبي في تحديد مواصفات(قدرات معينة) يمكن اعتبارها عوامل

ومتغيرات أساسية في تشخيص من هو المفكر الاستراتيجي وتوضح المخططات التي جرى عرضها في الدراسة، عدم وجود فروقات معنوية بين إجابات الأساتذة والقادة فيما يخص متغيرات الفلسفة الشخصية والقرار الاستراتيجي، بينما كان هناك اختلاف وتفاوت نسبي محدود بين الإجابات لكل من متغيرات) أداء المهمات الإستراتيجية، الرؤية، التفكير الاستراتيجي (والتي قد تعود أسبابها إلى تأثر الفئتين) الأساتذة والقادة (بواقع حال وطبيعة النشاط الذي يمارسه كل منهما، المكتبة العربية والعراقية لا تزال بحاجة إلى دراسات وأبحاث ذات علاقة بترسيخ مفاهيم وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية ودور المفكر الاستراتيجي في تحقيق " الريادة والتفوق " لمنظماتنا.

١٥-دراسة (**المبعوث،2003**)، بعنوان "**تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**"، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض المشكلات في التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة في التخطيط للتعليم العالي، ثم بنى على ذلك تقديم تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :التخطيط للتعليم العالي في المجتمع ومنه السعودية يغلب عليه الطابع التقليدي في التخطيط مع التأثر ببعض الأطر الفكرية للتخطيط الاستراتيجي وبشكل نظري في الخطط المكتوبة، أفرز التخطيط التقليدي بعض السلبيات مما دفع بعض الباحثين للمطالبة بالاستفادة من التخطيط الاستراتيجي والذي تمت ممارسته في كثير من الجامعات في الدول المتقدمة، ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق وتحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات، ويتمثل التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي في الخطوات التالية:

- تبني التخطيط الاستراتيجي باعتباره علم وممارسة .
- تبني الفكر الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات.

– تبني التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات .

– تطوير الهياكل التنظيمية في التعليم العالي والجامعات لتستوعب لجنة للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.

– ممارسة منهجية التخطيط الاستراتيجي في تخطيط التعليم العالي .

– تبني تقويم الخطط الإستراتيجية، إعداد وتدريب القوى العاملة على التخطيط الاستراتيجي.

– ممارسة الإدارة الاستراتيجية في إدارة التعليم العالي._

١٦– دراسة **(الخروبي،2004)**، بعنوان "**طريقة مطورة لاعتبار المخاطر في التخطيط الاستراتيجي للبنية التحتية :حالة دراسية لقطاع المياه في مدينة غزة**"، قدمت هذه الدراسة اقتراحاً لطريقة مطورة للتخطيط الاستراتيجي لقطاع البنية التحتية، تعتمد على إدراج تأثير المخاطر في التخطيط وتشتمل على العديد من الخطوات التي تؤدي إلى حل المشاكل المتعلقة بقطاعات البنية التحتية في البلدان النامية مثل فلسطين، وتم الوصول إلى هذه الطريقة المطورة بعد مراجعة واسعة للطرق المستخدمة في العالم ومعرفة محاسنها وعيوبها والاستعانة بما ينفع منها للحالات الشبيهة بالوضع الفلسطيني وكذلك علاج العيوب التي يمكن أن تشكل عائقاً يؤثر على نتائج التخطيط الاستراتيجي السليم وتشتمل على خطة استراتيجية لحل مشكلة المياه في مدينة غزة حتى عام 2025 ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :تعاني قطاعات البنية التحتية في فلسطين من القيود المختلفة لوقت طويل، مثل ندرة أو نقص الموارد ومحدودية التمويلوالمخاطروالغموض والنزاعات والتناقضات في عملية اتخاذ القرارات مع الآخرين، وتقترح الطريقة المطورة إيجاد أفضل طريق لحل المشاكل في حقول البنية التحتية لربط كل التأثير على العوامل في عملية واحدة لكي يخلق أفضل وجهة نظر ولمساعدة صانعي القرار في أخذ أفضل الأعمال، وأوصت الدراسة بأنه يجب أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي للبنية التحتية نتيجة تفاعل بين المخططين والمهندسين.

١٧- دراسة **(عطاالله ، 2005)** بعنوان " **واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات : دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزه**"، وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في ضوء مدى وضوح مفهومه وأهميته ودرجة استخدامه في تلك الشركات، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم إعداد استبانه خاصة بها، وزعت على 200 " شركة "، حيث أُستخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وتم تحليل الاستبيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وأظهرت النتائج أن 64.5 % من مدراء شركات المقاولات، لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، ولكن لديهم توجهات إيجابية نحو مزاياه، ويتم استغلال الموارد المتاحة بنسب متفاوتة، لا تدل على استخدام التخطيط الاستراتيجي بالأسلوب العلمي المناسب، وأوضحت نتائج اختبارات الفروض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مفهوم وأهمية واستخدام التخطيط الاستراتيجي ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية ماعدا بعض العناصر. وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي واستخدامه، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدراك أهميته، وبين قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية، وبين تحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية المختلفة، وبين سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وجميع العلاقات السابقة طردية معنوية. وأوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية و الخارجية، وكذلك أوصت الدراسة بتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة

الإستراتيجية، وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسئولين في المستويات الإدارية المختلفة المشاركة في إعداد هذه الخطط.

١٨- دراسة **(نورالدين ، 2008)** بعنوان **"دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة"**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة: "ما دور التخطيط الا ستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس الحكومة الأساسية العليا بمحافظات غزة ؟" وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة منه والتي تمحورت حول صياغة رسالة المدرسة وصياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة وتحليل البيئة الخارجية للمدرسة ومدى تأثر إجابات عينة الدراسة ببعض المتغيرات والعوامل التي تزيد فاعلية الإدارة المدرسية من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مدارس الحكومة الأساسية العليا بمحافظات غزة.

وقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرو ا بأهمية دور صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة و بالنسبة لتحليل البيئة الخارجية للمدرسة : فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقر وا بأهمية دور تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية .

١٩- دراسة **(العبيدي، 2008)** بعنوان **" أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع: دراسة تحليلية لحالة مشروع: تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية"**، وقد هدفت الدراسة إلى بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري عبر تحليل المسار والأثر استنادًا لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، حيث صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة انطلاقًا من تساؤل رئيس "ما أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع". ومن هذا التساؤل الرئيس تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية

ينتظر من الدراسة ان تحمل الإجابات العلمية حولها، ولكي تحقق الدراسة أهــدافها وفــق المنهجيــة العلمية، فلقد تصدّت لمهمتها عبر جمع ومعالجة وتحليل آراء (٣٠) من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم. وتم جمع بيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراســة. واســتخدمت الدراســة الاساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (لاختبار تحليل المسار) فرضياتها، وقد توصلت الدراســة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للعوامل الاستراتيجية (التحليــل الاســتراتيجي، تحديــد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعليــة تقــويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي).

وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة إلى وضع مجموعة من التوصيات أهمها: تعميق الــوعي بــدور العوامل الاستراتيجية في أداء إدارة المشاريع لاسيما (الخاصة) ومستوى أهمية دخولها ضمن معــايير تقويم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في إظهار حقيقة الأداء والإنجاز، بالاضافة الى ضــرورة تبنــي معايير مدخل "إدارة الجودة الشاملة" كاستراتيجية، انطلاقًا من تعميق الوعي بدور الجــودة واهميتهــا لدخول منظمات الأعمال في معترك الأسواق الدولية.

١-٦-٢: الدراسات الاجنبية:

١- دراسة (**Brennane, Shah, 2000**)، بعنوان :" **تجارب ١٤ دولة في تقييم الجودة والتغييــر المؤسسي**"

Experiences of 14 countries in assessing (quality and institutional change)

هدفت الورقة إلى تعرف تأثير أنظمة إدارة الجودة المؤسساتية في مؤسسات التعليم العــالي علــى أداء مؤسسات التعليم العالي لأربعة عش ر دولة أوروبية، وتقديم نموذج عن العلاقة بين إدارة الجودة والتغيير المؤسسي في مجال التعليم العالي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والدراســة المــسحية

باستخدام الاستبانة والملاحظة كأداتين لتحقيق هدف الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة إنـشاء نظم لإد ارة الجودة والتقييم، سواء كانت محلية أو دولية تعتمد على إدارة وقيم المؤسسة، وإعطاء القـيم المجتمعية وزنا أكبر في إحداث التغيير المنسجم مع الجودة.

٢- دراسة **(Maassen, Potman, 2005)**، بعنوان : " **التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي**"

(Strategic Planning for Higher Education)

هدفت الدراسة إلى إنشاء نظام للتعليم العالي أكثر تنوعاً ومرونة وتكيفاً يعتمد على التميز المؤسسي القائم على الاختيارات الاستراتيجية المؤسسية، وذلك بعد إدخال نظام التخطيط الهولندي الجديد فـي التعلـيم العالي، كما ركزت الدراسة على تحقيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي مـن خـلال نماذج مستقلة أو متميزة هي : النموذج الخطى، نموذج استراتيجية التكيف – نموذج لاستراتيجية النموذج التفسيري، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدمه الباحثان، والاستبانة كأداة لقيـاس مـدى ملائمة النماذج.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-يعتبر النموذج التفسيري الأفضل في التطبيق لمؤسسات التعليم العالي.

-إن مفهوم المؤسسية يساعد على تفسير بعض المشاكل التي تواجهها المؤسسات عندما تحاول صياغة استراتيجياتها وتنفيذها.

٣- دراسة **(Belo, 2006)** ، بعنوان:" أثر **القيادة على بيئة المؤسسة ورسالتها: دراسة حالة**"

The impact of leadership on the environment of the institution and its mission: a case study on the University of Jones, (1989 – 2005)

هدفت الدراسة إلى توضيح العوامل التي دفعت جامعة جونز لعمل تغيير مؤسسي شامل، وتوضيح الدور الذي لع به القادة في دعم أو معارضة التغيير، وتوضيح أثر الرسالة والبيئة علـى التغييـر، ووضـع توصيات للمستقبل في هذا المجال.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بمراجعة أدبيات القيادة وبيئة المؤسسة، والرسالة، والكتب، والمقالات، والمواد المؤرشفة، والوثائق الداخلية، وأجرى الباحث ثلاث مقابلات، ويتكون مجتمع الدراسة من القيادات في الجامعة وأصحاب المصلحة، وأعضاء مجلس الإدارة، والرئيس الحالي، ورؤساء ثلاث جامعات أخريات، وقيادات إدارية مخضرمة في المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-إن التغيير كان مصدره تفاعل العديد من العوامل هي :توفر فريق قيادي جديد، جماعية عملية التخطيط، المناقشة المستمرة عن فاعلية رسالة الجامعة في الأوضاع المعاصرة، تأثير الرئيس كمعوق أو مناصر، تأثير مجلس الأمناء بتشجيع الإدارة للتفكير بجرأة للاستجابة للبيئة المتغيرة.

-نتائج التغيير كانت إيجابية في النقاط التالية : إقبال الطلاب وكفاءتهم والكفاءة الأكاديمية والموقف المالي واندماج مجلس الجامعة في عملية التخطيط والتركيز المركزي على الرسالة.

٤- دراسة **(IKuing, 2007)، بعنوان " إدراك لجان تخطيط كلية مجتمع ولاية كاليفورنيا لتأثير مدخل تقاسم المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي " الولايات المتحدة الامريكية"**

Awareness of the planning committees and the Community College of the State of California to the entrance of the impact of shared responsibility on the strategic planning process

هدفت الدراسة إلى توضيح تصورات لجنة التخطيط الاستراتيجي في كليات مجتمع ولاية كاليفورنيا فيما يخص أثر نظام مشاركة المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وقام بإجراء مقابلات مقننة، واستفاد من محاضر الاجتماعات والمذكرات والبريد الإلكتروني ، ويتكون مجتمع الدراسة من (20عضو) من أعضاء اللجنة، وهم يمثلون ثلاث كليات ومراكز تعليمية، وتحتوي على(طلاب، وممثلي إدارة الكليات، وممثلي الموظفين، وممثلي المجتمع، ومدراء، واعتمد جميع أعضاء اللجنة للدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-إن اعتماد مبدأ توسيع المسؤولية يسهم في وجود آلية قوية لعملية حل المشكلات، وتفهم مطالب تطوير الخطة الاستراتيجية، وتحقيق جو من الوحدة والتفاهم والتحضير للنجاح في المستقبل، والتغلب على التغيرات المتسارعة.

-كما تبين أن عدم وجود فهم مشترك لمصطلحات تقاسم المسؤولية وعملية التخطيط الاستراتيجي يؤثر على أداء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية.

٥- دراسة **(Werkolla, 2007)** بعنوان :" **التصورات الانسانية عن التخطيط الاستراتيجي**"

(Humanitarian scenarios for strategic planning: the experience of living the Dean of the University research community)

هدفت الدراسة إلى استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من خلال تحليل وصف العمداء لتجاربهم الحية من خلال مشاركتهم المباشرة فيه.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعمل مقابلات مع العمداء، ويتكون مجتمع الدراسة من خمسة عشر عميدا قدموا رؤيتهم المعمقة لعم لية التخطيط، ودور القيادة الأكاديمية في ذلك.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التغيير الفكري للهوية العامة يمثل إستراتيجية أولية لتحفيز التحويل المادي والهيكلي.

- إن مبدأ التوازن والمشاركة يعتبر مركزيا، فالقيادة الأكاديمية يجب أن تكون مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد.

٦- دراسة **(Gosa, Susana, 2007)**، بعنوان :"**نموذج التميز الاوروبي للتقييم الذاتي للخدمات الادارية في الجامعة**".

(European Excellence Model :self-assessment of administrative services at the University)

هدفت الدراسة إلى مراجعة نموذج التقييم الذاتي المعتمد على استطلاع الرأي لثماني خدمات إدارية مقدمة من الجامعات العامة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي،حيث تم تطبيق النموذج على جامعة عامة بأسبانيا، وقد خلصت الدراسة إلى تطوير النموذج وتقديمه لمدراء الجامعات الأخرى والمؤسسات التي ترغب في تطوير ممارستها من خلال التقييم الذاتي باستخدام الاستبانة.

٧-دراسة **(Defifo, 2008)**، بعنوان " **دراسة عملية التخطيط الاستراتيجي : تحليل فـي الكليـات الصغيرة** "، (Strategic planning process: an analysis in small colleges)، هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والـدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات. واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن 4004 مؤسسة تعليم عـالي فـي الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارينجي ، 2005) وحسب مواصـفات معينـة وضـعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكينيا وكوبر) ، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-إن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منه ا :الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقرطي والزميل والاجتماعي) يؤهل لمستوى عالٍ من التكامل والتميـز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

٨- دراسة (**Mathwai, Kara, 2010**) ، بعنوان :" **ادوات التقييم المؤسسي لتحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي: نقاط القوة والضعف والاثار المترتبة على ذلك**".

(Institutional assessment tools for sustainability in higher education institutions: the strengths and weaknesses, and the implications of that)

هدفت الدراسة إلى تحليل الجهود الحديثة لقياس الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، بتحديد المؤشرات المعيارية لقادة المؤسسات وأفضل الممارسات، وتبادل الخبرات والتجارب بالإضافة لتوفير أداة لقيـــاس مدى التقدم المحرز في تعزيز مفهوم الا ستدامة داخل الحرم الجامعي، وفي هذه الورقة تم استعراض 11 أداة من أدوات التقييم في عدد من المؤسسات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-إن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في تحديد الاستدامة داخل الحرم الجامعي تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة، وأن تقيم دوافع أصحاب المصلحة المتعددين.

-تبين أن هناك اختلاف بين الجامعات من ناحية التطور، واستخدامها أدوات مثالية في تقييم أدائها.

١-٧: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة يمكن القول أن الدراسات السابقة أشارت إلى ضرورة التعرف على واقــع التخطيط الاستراتيجي في المنشآت من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تحقق لهـــا ميـــزة تنافـــسية، أو المحافظة عليها، أيضاً في ضوء العرض السابق لهذه الدراسات يستنتج أن التخطيط الاستراتيجي فـــي المنظمات الصناعية لا زال حديثاً، ويعود إلى حداثة موضوع التخطيط الاستراتيجي المعاصر في الأدب الإداري، كما أن ممارسته لا زالت محصورة في الإدارة العليا، وهناك مشاركة للإدارة الوســطى فـــي استراتيجيات منظمات الأعمال، إلا أنها قليلة، ومن جهة أخرى فإن هذه المنظمات تتأثر بمجموعة مـــن المتغيرات البيئية) الداخلية والخارجية (الأمر الذي شكل عرقلة في نموها وتطورها واستمرارها برفــد

المجتمع بالإبداعات المتواصلة، ومن هنا جاءت الدارسة الحالية للكشف عن حقيقة وواقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاو لات الاردنية واثرها على فاعلية تحسين الاداء المؤسسي لديها، ولندرة الدراسات حول هذا الموضوع، وبالرغم من تعدد وتنوع الدراسات السابقة، إلا أن أياً منها لم يتناول واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات والذي يعتبر من أهم القطاعات في بناء اقتصاد أي دولة وبشكل خاص يعتبر من الأنشطة الهامة في الاقتصاد الاردني حيث يساهم بشكل فعال في الناتج المحلي الإجمالي وفي إيجاد فرص عمل لآلاف العمال.

بالاضافة لذلك فان تلك الدراسات التي تناولت تقويم الأداء الإداري في المشروعات، يظهر ان التي اعتمدت منها على التقويم من منظور استراتيجي قليلة نسبيًا، وما تناول المشاريع منها يكاد يكون نادرًا. ويلاحظ أيضًا بأن تركيزها في تقويم الأداء في المشاريع على معايير التقويم الخاصة بجودة الأداء فقط وبالتالي، فإن الإضافات المتوقعة من هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة تكمن في انها تركز على السعي لتحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع عبر تحليل الأثر الممكن لأثر العوامل الاستراتيجية في تقويم الأداء الإداري في المشاريع. وتتميز هذه الدراسة بأسلوب تركيبها للمتغيرات، كما يظهرها نموذج الدراسة المعد، في حين لم تتناول الدراسات السابقة التي تسنى الاطلاع عليها سوى جزء من هذه المتغيرات.

١-٨: منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، وباعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، لأنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها كماً وكيفاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير

الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أوحجمها، بالإضافة إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية كما يلي:

- المصادر الثانوية: استخدمت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة مصادر البيانات الثانوية من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي كتبت في هذا الموضوع، الدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة وأطروحات الماجستير والدكتوراه التي تناولت نفس الموضوع، ومن بلدان مختلفة، والاستعانة بالتقارير والنشرات الصادرة عن دائرة الاحصاءات الاردنية والبنك المركزي الاردني ونقابة المقاولين الاردنيين ووزارة الاشغال العامة والاسكان، بالاضافة الى الاستعانة بالانترنت والنسخ الالكترونية الموجودة على صفحاته.

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم تصميمها بالاعتماد على النشرات والدراسات والادبيات المتعلقة بالموضوع كأداة رئيسية للدراسة لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد.

- مجتمع الدراسة: تكون من جميع شركات المقاولات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية والمسجلة في نقابة المقاولين الاردنيين حتى ٢٠١٢/١٢/٣١.

- الأساليب الإحصائية: قامت الباحثة بتفريع وتحليل الاستبانة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم تحديد نوع توزيع البيانات وذلك باستخدام اختبار كولمجروف وسمرنوف لمعرفة أن البيانات لها توزيع طبيعي أم توزيع بواسون الغير طبيعي، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية Parametric tests تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

ومن ثم نم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

١- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل صدق الاستبانة

٢- إيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال تحديد الارتباط بين كل سؤال و البعد / المحور الذي ينتمي إليه.

٣- الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في فحص ثبات الاستبانة .

٤- معامل ارتباط ألفا كرونباخ.

٥- الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات: التكرارات والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي.

٦- لاختبار العلاقة بين متغيرين سوف تم استخدام Person Correlation اختبار معامل الارتباط بيرسون للبيانات المعلمية ذات التوزيع الطبيعي.

وقد استخدمت الباحثة درجة ثقة (٩٥%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (٥%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.

١-١١: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

التخطيط – Planning : يعرف التخطيط بأنه" : عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وكذلك طرق العمل، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة .وطرق معالجتها "(اللوزي ،2002).

الاستراتيجية - Strategy: "هي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها، وتحقيق أفضل النتائج " (السلمي،2005).

التخطيط الاستراتيجي - Strategic Planning : يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه" منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبل والمحتمل والممكن، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ" (حسين ، 2002).

الدور - The Role : "مقدار الفاعلية والأثر الذي يحدثه متغير مستقل في متغير تابع".

الأداء المؤسسي - Institutional Performance: يعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، (الدوري ،2007).

الجودة - Quality: مجموع المواصفات المثلى التي ينبغي أن تكون عليها المؤ سسات في جميع مكوناتها.

مؤشرات الجودة - Quality indicators : تعرف مؤشرات الجودة بأنها " البيانات التي يمكن قياسها إيجابيا، ويعتمد عليها. (طعيمة، والبندري،2004).

الفصل الثاني

الجانب النظري

Theoretical Study

٢-١ المقدمة:

الاسلوب الاستراتيجي هو أسلوب تفكير موجه إلى الغايات بالإضافة إلى أنه أسلوب متسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات يعتمد على دراسة البدائل في العمل ويسمح بحرية التفكير والإلهام. ويتعامل التفكير الاستراتيجي مع التغيير وينتقل من المشكلة إلى أسلوب العلاج ولهذا فإنه يساعد المؤسسة في وضع رؤيا وتصور للشكل والمكانة التي ترغب أن تكون فيها بالإضافة إلى وضع وتصميم برامج في إطار خطة تتسم بالوضوح من أجل تحقيق هذه الرؤيا.

يؤدي أسلوب التفكير الاستراتيجي إلى تمكين المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل المؤسسة، ويساعد هذا النوع من التفكير في استخدام" الحس والتخيل وملكة الابتكار والإبداع "في صياغة الخطة الاستراتيجية خاصة على مستوى البرامج حيث يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنها ستنتج بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن .حيث إن التفكير في المستقبل ليس معناه رفض الأداء السابق.

تبنى عملية التفكير الاستراتيجي على المشاركة من جميع المستويات وعلى ديمقراطية المساهمة، إن رفض التفكير الاستراتيجي الدائم يعتبر عملية انتحارية بطيئة، لأنه إذا لم نفكر في المستقبل في ظل التغيرات المتلاحقة والسريعة والتي نعمل فيها فإنه سيؤدي بالضرورة إلى فقدان المؤسسة لمكانتها ووضعها في المجتمع .(Smith,2000)

٢-٢ التطور التاريخي للادارة الاستراتيجية:

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالاستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام ١٩٦٢ الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية.

وفي عام ١٩٦٥ أعدت أستاذة الادارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والاستراتيجية المعتمدة.

وفي عام ١٩٧٦ عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهيا فيه الى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للاستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر مابين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام ١٩٨٥ للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر فـــي نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام ١٩٩١ جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية التي تتمحور حـــول تحديـــد المسار وطريقة الوصول الى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافـــسة وتميـــز الأداء المقرون بالابداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفي عام ١٩٩١ أيضاً، أصدر المستشار الاداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديـــد الأهـــداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس مـــن منطلق التغلب على المنافس وانتهى الى تقديم ماسمي بالاستراتيجية المعاصرة التـــي ترتكـــز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة فـــي التأكيـــد علـــى جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام ١٩٩٢ أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيـــه الـــشركات المتعددة الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولاتمتلك اســـتراتيجية عالميـــة شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الـــشركات العالميـــة (كوكا كولا ماكدونالد كانون فولكس فاكن) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الـــشركات بتغيـــر مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميـــع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي (السيد،٢٠٠٣).

٢-٣: مفهــوم التخطــيط الاســتراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة (كــالافراد ورأس المــال والاصول الثابتة .. الخ) وذلك بربط المنظمة ببيئتها خاصة بيئة النشاط او الــصناعة التــي تتبعها ويمكن بذلك ان تتحقق اهدافها طويلة الاجل .

والواقع ان استراتيجية أي منظمة توضح المجال الرئيسي للمنظمة من خلال تحديد العمل الذي تقوم به وخطوات العمل التي ستتبعها (العلاق ، ١٩٩٨ : ١٢٥).

ويرى عالم الإدارة الإستراتيجية الأمريكي(جون برايسون)ان التخطيط الاســتراتيجي هــو بمثابة مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوار المصممة لمساعدة القادة والمديرين علــى القيام بأعمالهم ، فهو إذن مجهود منظم لاتخاذ قرارات جوهرية والقيام بتصرفات أساسية من شــأنها ان تــشكل وتوجــه المؤســسة.

حيث انه أصبح ووفقاً لهذا المفهوم مقياسا للفكر والممارسة الاستراتيجية في عــالم الــسياسة والادارة كما هو في عالم الاعمال انه يستهدف تعليم القيادات خمس مهارات او كيفيات (How is) كيف تفكر ، كيف تقرر ، كيف تنفذ ، كيف تقيم النتائج ، كيف توزع الادوار (جــلال ، ٢٠٠٤).

اما الخطة الاستراتيجية فيرى (العامري ، وزميله ، ٢٠٠٨) ان الخطط الاستراتيجية هــي الخطــوات التــي تتبعهــا المنظمــة للوصــول الــى اهــدافها الاســتراتيجية.

اما (الدوري ، ٢٠٠٣) فيعتبر ان عملية التخطيط الاستراتيجي من المهام الرئيسية للمــدراء الاستراتيجيين والادارة العليا الذين يرى انهم يجب ان يتمتعوا برؤية ثاقبة في وضع الاهداف والاستراتيجيات التي تتلائم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات – ويلتزم بـذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة – على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفـي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امـتلاك المـوارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات.

ومن هذا التعريف يمكن التركيز على عدة مفاهيم أساسية من أجل توضيح كيفية وضع المنهج الملائم للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى ماهية قيمنا وقناعاتنـا باتجـاه نجـاح عمليـة التخطيط. ويمتاز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص، لعل من أهمها:

- تكون عملية التخطيط، إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.
- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لـم يتم اتخاذ قرار صائب، فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.
- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقليـة الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، ... وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن

تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة، فالعقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.

- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ومعدلة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية، بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها، ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبدا، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.

- تشكل الإدارة الإستراتيجية إطارا لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة: ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى – أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.

- الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود: فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار – بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله – سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة، وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط

الاستراتيجي في الوقت الراهن، نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيــق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري. (Kaye & ,Allison, 2005)

فالتخطيط الاستراتيجي هي طريقة يستخدمها العديد من المنظمات لتسيير العمليات الكلية لها،" يسمح التخطيط الاستراتيجي للمنظمات باتخاذ قرارات مفصلية و اساسية توجههم نحو رؤى مستقبلية متطورة، وكنتيجة لهذا الجهد و فان المخطط الاستراتيجي هو اساس العمل وخارطة الطريق التي توجه كل المصادر نحو مستقبل مثالي"(فيراردو،١٩٩٧)، فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على استدامة المنظمة لامد طويل و يرفع من اهتمام اصحاب المصالح .

و يطرح مخططوا الاستراتيجيات العديد من الاسئلة مثل : ما هي ماهية العمل الذي نحن بصدده؟ ما هي طبيعة الشركة؟ وماهي متغيرات السوق ؟ ويستطيع المخطط الاستراتيجي الجيد من توفير الاجابات على هذه الاسئلة وغيرها فيما يتعلق بالاهداف ، الرؤى، و المخططات التنفيذية، ... .

وتعتبر الخطة الاستراتيجية بمثابة توجيه عام لتطوير و نمو المنظمة، وهي خطة ذات مدى طويل يتم وضعها كل ٣ سنوات الى عشر ويمكن ان تكون على عدة مستويات كذلك. ويمكن ان يكون هناك بما يسمى بالخطط الوظيفية ، خطط الموقع و خطط لوحدات الاعمال وهكذا. وكل مستوى منخفض للمخطط يرتفع للاعلى حتى يصل الى قمة المخطط (الخطة)، ويتم بناء الخطط السنوية التشغيلية من اجل دعم الخطة الاستراتيجية، وتعمل مثل هذه الخطط السنوية على ابراز التفاصيل المالية ومتطلبات واحتياجات الموظفين.

ومن اجل اتخاذ القرار الى اين تسير الشركة والية الوصول اليه ، يقول (كرينزر،٢٠٠١) :

١- عمل مسح للبيئة الخارجية و البيئة الصناعية لمعرفة العوامل و الظروف المتغيرة.

٢- تفسير العوامل البيئية المتغيرة من حيث الفرص او المخاطر.

٣-تحليل قاعدة مصدر الشركة لمعرفة نقاط الضعف والقوة.

٤- تحديد مهمة العمل بمطابقة فرص ومخاطر البيئة مع نقاط ضعف وقوة المصدر.

٥- وضع اهداف من اجل تحقيق المهمة اعتمادا على قيم الادارة العليا وحس المسؤولية .

هذا و يؤخذ عنصر المخاطرة بعين الاعتبار خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، وكما هوالحال في العديد من امور حياتنا، فكما يعني ازدياد نسبة المخاطرة نسبة الارباح، فهو قد يعني في ذات الوقت كارثة،" اذ كيف يمكن لاعمال تدير المخاطر ان يتم تحديدها بواسطة استراتيجيات متطورة ومطبقة "(ارينغدل ،١٩٩٧).

وتصنف الاخطار الى منخفضة، متوسطة، ومرتفعه او مرتفعة كثيرا، وكلما ارتفعت فئة الاخطار، كلما كان التخطيط وتحديد الاحتياجات اكثر حذرا و دقة للتعامل مع الاخطار.

ان تقييم الخطر بالتقاطع مع مقترح لمنتج جديد او خدمة جديدة قد لا يحوي عوامل مثل الكوارث، نقاط ضعف البنية التحتية ، انقطاع الامدادات ، او فقدان الموارد البشرية المؤهلة. وقد لا تنظر في توجهات واهتمامات الاسواق غير المنافسة وقد لا تحوي التخطيط للطوارىء كعامل التكلفة للمقترح، وقد لا يكون هناك اي خطط للتقليل الاثار في مكان الاخطار الذي يتم تحديده.

وكما اصبحت الاعمال عالمية، فان عوامل مخاطرة اضافية ظهرت على الساحة، بالنسبة الى (دي كلوفير & بيرس ، ٢٠٠٣) : " انه حتى مع وجود تخطيط متكامل وقوي فان الاستراتيجيات العالمية تحمل في جنباتها مخاطر كبيرة، فمعظم استراتيجيات العولمة تمثل امتدادا لخبرة الشركة و مصادرها و قدراتها، وقد تكون المخاطر التي تواجهها الشركة في بيئة الاعمال العالمية ذات طابع سياسي، قانوني، مالي/ اقتصادي، او ثقافي اجتماعي.

ويمكن لمخططين احتياط (الطوارىء) ، والذين عادة يكونون ضمن فريق التخطيط الاستراتيجي ، من اضافة قيمة الى عملية التخطيط و ذلك عن طريق تقديم رؤى متنوعة تتعلق بالمخاطر و الضعف.

ومن احدى الادوات والطرق المستخدمة الان في ادارة الاعمال هوما يعرف بتخطيط " السيناريو"، وتتضمن هذه الطريقة التفكير الاستراتيجي ، التخيّل ، رؤى متنوعة وعوامل اخرى تساعد في خلق تفاصيل حول سيناريوهات مستقبلية، فالقصص بطبيعتها تحاكي الاحداث الماضية، اذ ان هناك الكثير من الماضي يمكن تعلمه، فلا احد يرغب بالدخول الى اي شركة اوعمل ما يبدو وكأنه انعكاس للماضي، لذا فان تلك القصص التي تستشرف المستقبل هى التي تتلقى الاهتمام في اروقة مجالس ادارة الشركات و الوكالات الحكومية.

ان استخدام " السيناريو " في عملية التخطيط هي استراتيجية نافعة للتعامل مع العديد من الشكوك في زمن العولمة (نيلسون & ستوفر،٢٠٠٥)

كما و يمكن تطوير مثل هذه السيناريوهات في اي فترة في المستقبل، فمثلا مجموعة (رويال دوتش و شل،٢٠٠٠)، التي كانت رائدة في مجال تخطيط السيناريوهات في مرحلة السبعينيات ، تمكنت من اعداد سيناريوهات كل ثلاث سنوات لمراحل زمنية متقدمة قد تصل لمدة ٢٠ سنة، وهناك شركات تجرى تفعل ذات الشيء لمدة ٥,١٠,١٥ سنوات.

ان مثل هذه السناريوهات تسمى ايضا احيانا ب "استشراف الاحتمالات" وهو مصطلح ابتدعه بيرتراند دو جوفينل(واقر،٢٠٠١) من المصطلح الفرنسي "احتمالات المستقبل".

وتستخدم السيناريوهات من اجل مناقشة مواقف افتراضية حتى يرى المخططون كيف ان حدثا ما يمكن ان يؤثر على الشركة بالاعتماد على عوامل موجودة في وقت الحدث، وتظهر السيناريوهات كذلك كيف يمكن للعديد من المكونات ان تتناغم معا،. ان التخطيط للمستقبل

هوشيء حيوي وضروري في اي شركة بما فيها الشركات الدولية اوالحكومية اوالمحلية. وهذه صحيح فيما يتعلق بالتخطيط للكوا رث، بدون مثل هذا النوع من التخطيط ، قد يحدث ان تكون الموارد او المواد اللازمة غير متوفرة عند الحاجة اليها، فقد تسود الفوضى بالاضافة الى عدم القدرة على تلبية الاحتياجات العامة.

تقليديا ، فان عملية التخطيط تتبع طريقة التخطيط الطولي (التخطيط للاحتياجات المستقبلية اعتمادا على ما يحدث في واقع الان)، فهؤلاء الملتزمون لمثل هذا النوع من السناريوهات الافتراضية قد يمرون بكوارث عندما تتغير الامور بشكل ملحوظ في المستقبل يصعب معها القدرة على التغيير او التكيف(هودسون& تيت،١٩٩٦).

٢-٤: أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يمكن القول أن وصف المنظمات اليوم بالتغير السريع وزيادة درجة المخاطرة تجعل نجاح هذه المنظمات وفشلها يتوقف عليه مدى امتلاك مديريها للمهارات الإدارية من ضمنها التخطيط الاستراتيجي حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحا وفعالية من تلك التي لا تستخدمه(حمامي، والشيخ،1995).

وللتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمؤسسات والهيئات المختلفة من أجل ديمومتها ونجاحها، ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي (غنيم،2001):

- ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسات، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها.
- التأثير بشكل فعال في المنتج والسوق وتعظيم دور القيادة أو الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية، وذلك بدلاً من أن تكون القرارات عشوائية ومجرد ردود فعل لما يجري من أحداث.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.

- تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم(العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره.

- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية .

- يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل المحدد لنصيب المنظمة في السوق ومدى جودة المنتج وبالتالي حجم المبيعات والربح وشهرة التنظيم وبالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة والنمو والتكيف ومن ثم الاستمرار والنجاح الدائم.

- وأوضح أبو بكر (2000) أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعد عملية نافعة يمكن للمنظمة تحقيق منافع عديدة منها مثل:

- تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات الحقيقية عن بيئتها الداخلية والخارجية ووضعها في موضع المبادأة للتعامل مع أي تغيرات بيئية غير متوقعة.

- التعرف على إمكانية المنظمة الداخلية وما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها وتقويمها، وتحليل بيئة العمل الخارجية وتحديد ما بها من فرص يمكن استثمارها أو قيود وتهديدات يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.

- وضع إطار عام متكامل يحدد أدوار كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية في المنظمة ويوفر مقومات التنسيق والعمل المشترك فيما بينهم، ويوجه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

- يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى قيادات ومديري المنظمة، حيث يتحقق ذلك نتيجة مشاركتهم في تحليل وتشخيص الوضع القائم وفي صياغة رسالة وأهداف المنظمة ومدى الالتزام بالتوجهات الإستراتيجية والخطط والبرامج المعتمدة.

٢-٥: فوائد التخطيط الاستراتيجي

يمكن تلخيص فوائد التخطيط الاستراتيجي بما يلي:

- فهم أفضل للمؤسسة ومجال عملها من قبل أعضاء مجلس الإدارة وبالتالي إمـتلاك القدرة على التأثير وليس التأثر .

- تساعد عملية ربط الرسالة بالأهداف ونقاط القوة والفرص والأولويات وذلك التقييم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي .

- تؤدي إلى إدارة إستراتيجية واستمرارية رغم التغيرات في القيادة .

- تربط عملية التخطيط والموازنة معاً بما يعظم الاستخدام الفعال للموارد .

- تسهم في خلق فهم ورؤية مشتركة وتنسيق فعال/ تحديد الأدوار لدى العاملين فـي المؤسسة (فريق عمل).

- تساعد في توصيل رؤية ورسالة وأهداف وأنشطة المؤسسة لممولين محتملين وجذب مستثمرين وأعضاء جدد للمؤسسة .

- تساعد في التعامل مع المتغيرات بطريقة إيجابية وذلك لحل المشكلات .

- تسهم في خلق طرق إبداعية لتحقيق الأهداف وتشجيع التفكير الابتكاري .

- تؤدي إلى تقليل استخدام أسلوب ادارة الأزمات .

- تحدد احتياجات المؤسسة وتقترح طرق لتحقيقها .

- تمكن من وضع آلية لقياس التقدم والنجاح .(CEDPA، ٢٠٠٠).

- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شـاملة تـؤدي إلـى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى.

- والتخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعدد ة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئيةالداخلية والخارجية) . (المجمع العربي للمحاسبين ،القانونيين،2006، 6).

- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي و يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة (الآغا، 2005).

- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط(العليا _ الوسطى _ الدنيا)عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

- يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ(حافظ، ووهب،2003).

- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط

التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنـــتج أو الخدمـــة) غنـــيم، 2001).

- كما يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية، وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً، وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً مـــن الخطـــط الرسمية التقليدية التي تنغلق على ثوابت مبادئها، وقواعد عملها، ومراحل تنفيذها.

٢-٦: مراحل التخطيط الاستراتيجي

٢-٦-١:المرحلة الأولى :الإعداد Preparing :

مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمؤسسة ككل، ومع ازدياد أعباء المنافسة التـــي يفرضها التطور المتلاحق، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المؤسسة، ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورســـم مستقبل أفضل لها ينبغي أن تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي-:

١- التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض تعرف أهـــم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض تعرف أهم نقـــاط الـــضعف والقوة فيها، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخـــدم عمليـــة تـــصميم الإســـتراتيجية، وتشترط في عملية التحليل البيئي أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومتصلة التأثير في أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا، فالتحليل الاستراتيجي هو" مجموعة من الوسائل التي تـــستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة) .الإدارة العليا على تحديـــد أهدافها ومركزها الاستراتيجي(Johnson&Scholes, 1997) .

,ويوضح (Thompson,1997) بأن التحليل الاستراتيجي يعني " فهم المؤسسة ، لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلا لها باتجاه تحقيق أفضل أداء".

هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة، هما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، ويتطلب تحليل بيئي Environmental analysis وهو تحليل للظروف الخارجية وتقوم به المنظمة لتحديد الفرص الجديدة التي يمكن أن تتوافر لها أو التهديدات التي يجب أن تحاط لها وتحمي نفسها منها والشق الآخر تدقيق داخلي Internal audit وهذا يتطلب جرد وضعها الداخلي ،بهدف حصر كل من نقاط قوتها ونقاط ضعفها، والتحليل الاستراتيجي هو تحليل لهذه الأبعاد لمساعدة الإدارة العليا لتحدد الخصائص الإستراتيجية، ويسمي علماء الإدارة الإستراتيجية التحليل الاستراتيجي أحياناً ب SWOT analysis وهي الحروف الأولى من القوة والضعف والفرص والتهديدات Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats كما يسمونه أحياناً بتحليل الموقف، لأنه ينطوي على تحليل كامل الموقف الذي تعمل فيه المنظمة، من بيئة خارجية وعناصر داخلية. (برنوطي،2000)

والهدف الأساسي من قيام المنظمات بعملية التحليل الاستراتيجي يتمثل باتجاه دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في اتجاه مسار المنظمة الحالي والمستقبلي وبما يضمن الاختيار السليم للإستراتيجية.

ولأن التحليل البيئي هو عملية استعراض وتقييم البيانات والمعلومات- التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية - ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في

المؤسسات، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة، فإن البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي تصنف عادة إلى:

– المعلومات التاريخية والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات، وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.

– المعلومات الحاضرة، وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة.

– المعلومات المستقبلية، وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإ دارة تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموما. (السلمي، ٢٠٠٠).

وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين :

أ - تحليل البيئة الخارجية Analysis of the External Environment:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتعرف إلى الظروف المحيطة بها في المكان التي تعمل فيه، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة ومن العوامل الخارجية العوامل ، الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والديموغرافية التي قد تسبب آثاراً سلبية للمؤسسة (الدوري،2005).

ب - تحليل البيئة الداخلية Analysis of the internal Environment:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف (إدريس و مرسي،2002)، وتهتم الشركات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها.

و تشمل البيئة الداخلية على كل من:

- الهيكل التنظيمى Structure: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذى يتم وصفه فى الخريطة التنظيمية.

الثقافة Culture: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة.

الموارد Resources : وتشمل أصول المؤسسة المادية (أموال – ممتلكات –أثاث – مباني..) والبشرية وتشمل(مهارات وقدرات وكفاءة الكادر البشري).

ويوضح (رستم ، ٢٠٠٤) عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة ضمن الجدول التالي:

جدول رقم (١)

التحليل الاستراتيجي

التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis)	
العوامل الإدارية:	**العوامل السياسية /القانونية:**

المسؤولية الاجتماعية، استخدام الخطط الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة (ديناميكية المؤسسة)، مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات في المؤسسة، القدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ذات القدرات الخلاقة، القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، القدرة على التعامل مع آثار التضخم، المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية.	قوانين التوظيف، استقرار الحكومة، اتجاهات النظام الحاكم، الأطراف الأخرى على الساحة السياسية، أصحاب المصالح، علاقة الدولة مع العالم الخارجي، الظرف التاريخي.
العوامل المالية: مصادر جلب المال، استخدامات رأس المال، العائدات من الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الاستقرار المالي، القدرة على المحافظة على استقرار أسعار المواد كسلاح تنافسي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد، القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل، القدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل.	**العوامل الاقتصادية:** اتجاهات إجمالي الناتج القومي، معدلات الفائدة، عرض النقد، معدلات التضخم، معدلات البطالة، مراقبة الأجور والأسعار ، رفع وتخفيض قيمة العملة، توافر الطاقة وتكلفتها، مستوى دخل الفرد، المنافسة، الموردون، الخدمات البديلة
العوامل البشرية: الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانيات إعادة التأهيل.	**العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية:** التغيير في نمط الحياة، التوجهات المهنية، نشاط المستهلكين، معدل تكوين الأسرة، توزيع السن للسكان، التحول الإقليمي في السكان، توقعات الحياة ومعدل نمو السكان، معدلات المواليد، أنظمة القيم، المستويات التعليمية والثقافية، الموروثات الحضارية.
العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية):	**العوامل التكنولوجية:**

المهارات الفنية والتكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الانشاءات، القدرة على تقييم ابتكارات في المخرجات والعمليات، كفاءة المخرجات، هندسة العمليات، اقتصاديات التعليم، حداثة الأجهزة والمعدات، استخدام الحاسب الآلي، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.	مجموع الإنفاق الحكومي على التكنولوجيا ، مجموع إنفاق الانشاء على البحث والتطوير، تركيز الجهود التكنولوجية، تحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال المكننة.

المصدر : **(رستم، ٢٠٠٤)**

وتخلص الباحثة إلى إمكانية تشخيص عوامل التحليل الإستراتيجي لعملية التخطيط بشكل مباشر على مستوى شركات المقاولات وتصنيفها حسب الأولويات على النحو التالي:

أ -عوامل القوة (*Strengths*) :

- المهندسين والاداريين والعاملين المؤهلين .
- البنية التحتية المتكاملة .
- المختبرات والتجهيزات والاليات والمعدات المتطورة.
- التنافسية، والسمعة الجيدة للمشروعات المنفذة.
- استخدام التقنية الحديثة في إدارة العملية التشغيلية.
- انجاز المشاريع والانشاءات والتميز فيها محلياً وإقليمياً .
- التمويل الكافي والمنظم .

ب -عوامل الضعف (Weaknesses):

- التعقيدات المادية وارتفاع تكاليف انجاز العطاءات.
- الصعوبات المناخية، وضعف الخدمات .
- القصور في النشاطات الترويجية والتسويقية، والتوسعية .

– المحدودية في الادارة، والتوجيه، والكادر التنفيذي.

– المحدودية في التعاون بين القطاعين العام والخاص .

– التقليد والروتين، والتشابه في المشاريع والمجالات التنفيذية.

– الضعف في الاتصال الخارجي مع الجهات التنظيمية والمؤسسات العالمية الاخرى.

ج -الفرص (Opportunities) :

– نسبة النمو السكاني .

– نسبة الإقبال على البناء والانشاءات.

– المنافسة المجتمعية، وتطور البيئة الاجتماعية .

- المحيط الجغرافي، الخدمات المساندة.

د -المخاطر والتهديدات (Threats) :

– المنافسة في تنفيذ المشاريع، وفتح المؤسسات وشركات المقاولات والانشاءات.

– دخول الشركات العربية والعالمية ذات الموارد الضخمة الى السوق الاردني ورفع الحواجز.

– محدودية الموارد، المتاحة امام المؤسسات والشركات المحلية.

– محدودية سوق العمل والايدي العاملة المحلية التي تتصف بالمهارة، والضغوطات الخارجية.

- ضعف الاستقرار السياسي في بعض دول المحيط العربي المجاور.

ويمكن تحديد العوامل الداخلية بعدة طرق منها :حساب النسب المالية، قياس الأداء، المقارنة بالفترات الماضية، ومتوسطات الصناعة، ويمكن تطوير عدة أنواع من المسح وتطبيقها بغرض

مراجعة العناصر الداخلية، مثل الحالة النفسية للعاملين وكفاءة الإنتاج وفعالية ، الإعلان، وولاء المستهلك. (العارف، 2001) .

٢- صياغة الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها " :إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفادياً للعثرات المحتملة، وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للخدمات التي ستقدم للمجتمع وكيفية القيام بذلك) "(سلسلة الإدارة المثلى، 2002).

ولصياغة الاستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي(الفرا،2005):

١- تحديد فلسفة الشركة، وغرضها، ورسالتها.

٢- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.

٣- اختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

٣- وضع الخطة الاستراتيجية:

ويمر وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي:

أ - صياغة رؤية ورسالة المؤسسة:

١- أ: الرؤية الاستراتيجية:

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة.

وتبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، كما توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظـــة عليه، وتصور المـــستقبل الـــذي ينبغـــي حـــث خطـــى الأعمـــال تجاهـــه (Kusnic & . Owen,1992) ويلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المـــستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المؤسسة، ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذاً حلم أو إلهام ورغبة جامحة نحو بلوغ المراد، بينما الرسالة عبارة عن غرض. ويمكن القول أن أبعاد رؤية شركات المقاولات ينبغي أن تبنى على أساس يـــضمن شـــمولية المكون:

- مجال التخصصات التي ستتبناها الشركة واتجاهاتها في المستقبل.
- حجم المؤسسة وأعمالها Business Scale ويلزم لتحديد نوع التنظيم وحجم الموارد

المطلوبة، ونوع التنظيم وأساليب الإدارة.

- التركيز على حاجة المجتمع من المشاريع ونوعيتها والمجالات المطلوبة بما يخـــدم التطورات العلمية والتكنولوجية المستحدثة.
- التركيز على المنافسة Competitive Focus مع مؤسسات المقاولات الأخرى فـــي البعد المحلي والدولي.
- القيم والثقافة والفلسفة التي ينبغي أن تنسجم مع قـــيم المجتمـــع وفلـــسفته، وتعكـــس بالضرورة ثقافة المؤسسة التي تسعى لترسيخ المنظومة القيمية في نفوس منتسبيها.
- التنظيم والثقافة التنظيمية Organizing & Organizational Culture والتي تبين بأن التنظيم لا يشمل الهيكل فقط بل يشمل أنظمة الإدارة أيضا، وثقافة المؤسسة التـــي تعتبر جميعها مفاتيح اساسية للنجاح في نقل الرؤية الى واقع (Wilson,1992) .

خصائص الرؤية الجيدة:

١- هادفة للنمو : فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتمـــاً يفتقـــر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكاناته.

٢- واقعية ومرنة : تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.

٣- قابلة للقياس : بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة فـــي ســـبيل تحقيـــق غاياتها.

٤- محددة بتاريخ : يعتقد الكثيرون أن الرؤية الطموحة لا يحكمها مدى زمني محدد باعتبارها غاية عظمى غير مقيد ة، والحقيقة أن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة مـــا يفضل أن تكون طويلة الأمد حتى يمكن قياسها.

٥- توضح الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

٦- قيادة التغير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول (العمـــري، 2004).

٧- مركزة وواضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد.

٨- إعلامية تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وفهمها لجميع فئات المتعاملين معها.

٩- العملية : ممكنة التحقيق وبغض النظر عن واقعيتها _ من منظور الأوضاع الراهنة -فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل، واستنهاض قدرات فئات المتعاملين معها للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد (حمدان، وإدريس،2007).

الرسالة:

تمثل الرسالة Mission عنصراً هاماً، وأساساً ترتكز عليه المؤسسة في تحديد غاياتها، وتعكس رسالة المؤسسة الهدف العام الذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المؤسسة، كما تحدد خطوات الأعمال التي يجب على المؤسسة أن تسير فيها والمخرجات التي تنسجم وحاجة المجتمع، وهي أيضا محكومة بزمن محدد وتجيب على أسئلة محددة (من نحن، وماذا نريد، وبماذا نتميز).

مداخل تحديد الرسالة:

تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المؤسسات في صياغة رسالتها، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس، ومن بينها (المغربي،1999) :

١- نوع المؤسسة كأساس لتحديد الرسالة سواء من حيث حجم المؤسسة أو ملكيتها، ودورها (جوهري، قانوني)، حيث إن فهم هذه المعايير يوضح طبيعة أهدافها واستراتيجياتها، وتحدد في ضوء ذلك رسالتها.

٢- المنافع التي تقدمها المؤسسة سواء كانت هذه المنافع خدمية، أو إرشادية في الجوانب الاجتماعية والنفسية، أو تعليمية، أو مصالح عامة.

٣- فئات المستفيدين والأطراف المرتبطة بالمؤسسة، فمن خلال تحديد فئات المستفيدين تتحدد الرسالة التي تثبت وتدعم روابط الثقة بين جمهور المستفيدين والمؤسسة من ناحية، وبين العاملين أنفسهم داخل إطار المؤسسة.

٤- نطاق نشاط المؤسسة الجغرافي إذا كان محلياً أو عالمياً يؤثر حتماً في رسالة المؤسسة المحددة والمعلنة، فأي تطورٍ أو تحولٍ في المعاملات التي تجريها المؤسسة ينعكس على رسالتها.

خصائص ومعايير الرسالة الفعالة:

تناول العديد من الكّتاب والمختصين المعايير الأساسية للرسالة الجيدة والفعالة بالتفصيل، وقد لاحظت الباحثة تقارباً كبيراً بينهم، وسيورد الباحث أهم هذه المعايير التي تخدم مجال الدراسة-:

– المرونة والتكيف، حيث يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز الشركة عن الشركات المنافسة لها، وعامة إلى الحد الذي يوفر للشركة إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعادة صياغتها (رستم،2005).

– الوضوح ودقة التعبير، فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها، يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل المؤسسة أو خارجها، محددة العبارات وقصيرة الجمل، مما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.

– الواقعية والموضوعية، من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة.(المغربي،1999).

– أن تكون طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل المؤسسة (الفرا،2005).

– أن تعبر عن قيم وفلسفة المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية. (الدوري،2005).

– تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة(المرسي، وآخرون، 2002).

– الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية وتحقيق التكامل بين مستويات التنظيم المختلفة.

– القابلية للتحول إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.

– التوجه نحو ظروف المستفيدين تحقيقاً لجودة الخدمة المقدمة لهم (المغربي،1999).

وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف Goals and Objectives:

لا تختلف الغاية لغويا عن الهدف حيث تشير الكلمتان إلى الشيء المراد تحقيقه، لكنهما يفترقان أمام تعريف بعض علماء الإدارة، إذ تشير الغايات إلى الأهداف في المدى البعيد والنتائج النهائية التي تروم المؤسسة الوصول إليها وتحقيقها، في حين تشير الأهداف إلى البعد التشغيلي التفصيلي المحدد الذي عادة ما يكون مرشدا للنتائج ومعيارا للقياس والتقييم.

وتمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية، حيث تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، كما توفر إطارا لمستويات تخطيط أكثر تفصيلا وتحديدا من بيان الرسالة، إلا أنها تبقى في إطار العمومية والشمول والمحاكاة لشكل المؤسسة والتغييرات التي ستكون عليها في المستقبل البعيد، لذا فهي تعتبر وصفا للصورة المستقبلية للمؤسسة ومحددا واضحا ودليلا هاديا للاتجاه الاستراتيجي التي ترتبط بالأنشطة الرئيسة لها.

وتُعرف الأهداف بأنها " : الرغبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها" ، ويتوافق هذا التعريف مع المرسي في تصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا، ويطلق عليها الأهداف الاستراتيجية، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة (العبد، 2003).

وتمثل الأهداف الاستراتيجية أو الغايات آخر حلقات المستوى الاستراتيجي وهمزة الوصل بالمستوى التالي من التخطيط، فهي تتوسط الرؤية والرسالة ومستوى التخطيط العملياتي أو الإجرائي، ويمكن النظر إلى الأهداف الاستراتيجية أو الغايات باعتبارها حالات أو شروط

موضوعية ينبغي العمل على تحقيقها من أجل ترسيخ وإقرار مجموعة المفاهيم الحاكمة والمعتقدات التي تضمنتها رسالة المؤسسة(مدبولي،2001).

وتبنى الغايات والاهداف من وجهة نظر مانديز من خلال عملية دقيقة تمر بثلاث مراحل متعاقبة وهي (مانديز،2003) :

١- مرحلة بناء الأهداف العامة، تلك الأهداف التي تأتي من ا لخيارات الفلسفية الكبيرة، والخيارات السياسية والتربوية.

٢- مرحلة التجزئة والتحليل القيمي الذي يرتبط بغايات أكثر واقعية ومحددة النهايات ويكون المستوى السلوكي للنشاط محدد.

٣- مرحلة الأهداف الإجرائية، التي تكون منظمة بشكل سلوكيات قابلة للملاحظة.

خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

١- القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كمياً كتحقيق الرضا الوظيفي والولاء والانتماء، إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المؤسسة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف(المغربي،1999).

٢- المرونة :بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته(المرسي، وآخرون،2002).

٣- الوضوح والفهم :يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة (غنيم،2005).

٤- التوازن والتكامل بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقـرارات فـي المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المؤسسة (السلمي،2000).

٥- المشاركة والقبول :بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تنسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية، مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.

٦- التحفيز :بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق (المرسي، وآخرون،2002).

٧- الملاءمة :يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمؤسسة كمـا تـم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المؤسسة.

٨- التوافق مع الظروف المحيطة للمؤسسة :فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية(السلمي،2000).

الخطط الإستراتيجية Strategic Plans :

إن مؤسسة العمل كما هو معروف تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية، يتضمنها عادة ما يسمى بالهرم التنظيمي فالهرم التنظيمي يتكون من ثلاثة مستويات هي مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطي ومستوى الإدارة الدنيا (Freeman, and Lorange, 1998) كما هو موضح

بالجدول رقم (2) والذي يتضمن مستويات الإستراتيجية الثلاثة المتوائمة مع مستويات الهرم التنظيمي الثلاث ومجالات تطبيقها وأهدافها (القطامين،2002):

جدول رقم (٢)
مستويات الإستراتيجية

المستوى	مستوى التطبيق	الهدف
الإستراتيجية العليا	الإدارة العليا	تحديد المزيج الإنتاجي والتوجه الاستراتيجي
إستراتيجية وحدة الأعمال	الإدارة الوسطى	إدارة الموقف التنافسي
الإستراتيجية الوظيفية	الإدارة الدنيا	تعظيم إنتاجية الموارد

المصدر : (القطامين، ٢٠٠٢)

أولاً :الإستراتيجية الرئيسية (العليا) للمنظمة Corporate Strategy:

تمثل الإستراتيجيات الرئيسية على مستوى المنظمة ككل، وتهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام، وبالصورة العامة للمنظمة وتهتم بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تقنية الاستراتيجيات الفرعية والتنسيق بينها، وتهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة.**(المغربي، ١٩٩٩)**.

ثانياً :إستراتيجية وحدات الأعمال Business Unites Strategy:

تركز على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة، وقطاع معين، أو سوق معين ، أو منتجات معينة، ونجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل، ومن أهم الاستراتيجيات ما يتعلق بتنمية السوق، واستراتيجيات خطط المنتجات والترويج، والتمويل والبحوث والتطوير وتصميم نظم العمل، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة **(المغربي، ١٩٩٩)**.

ثالثاً إستراتجيات المستوى الوظيفي Functional level strategies:

تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري، يقل نطاقها ما بعد إستراتيجية الأعمال فيكون الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة. **(المغربي، ١٩٩٩)**، والهدف الذي تسعى الاستراتيجيات الوظيفية إلى تحقيقه هو زيادة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، وتحسين الأداء من خلال جمع الكفاءات والأنشطة في نطاق وظيفي محدد **(الحسيني، ٢٠٠٠)**.

شكل رقم (٢)
مستويات الاستراتيجية (Hierarchy Of Strategies)



المصدر: (Byars & ets., 19996)

البدائل الإستراتيجية Strategic Alternatives:

بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الإستراتيجية وفق مجموعة المتغيرات التي يعتقد المحلل الإستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي لوحدة الأعمال الإستراتيجية، يتم توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة وذلك حتى تجري عملية التقويم لها ثم اختيار أفضلها والمتمثل في ذلك الخيار الذي يحقق أهداف وحدة الأعمال من منظور القيم الإدارية لصانعي القرار الاستراتيجي، والشكل رقم (2) يوضح مستويات الإستراتيجية وقد سبق التعرف على الرؤية والرسالة والأهداف ومدى العلاقة بينهما وسوف نتعرف فيما يلي على أهم البدائل الإستراتيجية لكل مستوى من المستويات الإدارية.(**الحسيني، ٢٠٠٠**).

أولاً :البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategies:

١- استراتيجية النمو Growth strategy:

يتم اعتماد إستراتيجية النمو لتحقيق ديمومة وبقاء المنظمة التي تعمل في صناعة ذات تقلبات حادة، وتحقيق فاعلية المنظمة، والضغوط الخارجية التي تواجهها المنظمة من أطراف عديدة، ولإشباع حاجات أسرة المنظمة من خلال النمو وزيادة المبيعات والإرباح وبالتالي زيادة الأجور والحوافز، ولتحقيق اقتصاديات الحجم وتقوية العلاقة بين المنظمة والمجهزين.

٢- استراتيجية الاستقرار Stability Strategy:

هي الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه بهدف السيطرة على العوامل البيئية الداخلية والخارجية والتي تسبب حالة من التذبذب وعدم الاستقرار في العمليات وتهدف المنظمة من جراء اعتماد الاستقرار إلى مواجهة ظروف الكساد والتقلبات الاقتصادية.

٣- استراتيجية الانكماش Retrenchment Strategies:

تلجأ المنظمات إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تقليص أعمالها بطريقة ما، ومن أهم الأسباب التي تقود إلى اعتماد هذه الإستراتيجية الضغوط التنافسية، الظروف الاقتصادية،ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

٤- استراتيجيات مختلطة او مركبة:

تقوم المنظمة باعتماد أكثر من إستراتيجية (نمو، استقرار، انكماش) لوحدات الأعمال الإستراتيجية، ويكون ذلك إما بنفس الوقت أو بالتتابع الزمني، حيث تمتلك القدرة على إجراء تركيبة بين أكثر من إستراتيجية. (الحسيني، ٢٠٠٠).

ثانياً :البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية Business strategies unit :

١- استراتيجيات نماذج المحفظة Portfolio Strategies:

- **إستراتيجية مصفوفة الحصة / النمو BCG Matrix Strategies:**

تقدم مصفوفة BCG لمجموعة بوسطن الاستشارية مجموعة من البدائل الإستراتيجية معتمـــدة لى الحصة السوقية ومعدل النمو السوقي ومن البـــدائل الإســـتراتيجية : إســـتراتيجية البنـــاء Building إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع لقائم Holding ، إستراتيجية الحصاد Harvesting ، إستراتيجية الحذف Divestment ، والشكل رقم (٣) يوضح المصفوفة:

شكل رقم (٣)

يوضح مصفوفة البدائل الإستراتيجية لنموذج المحفظة

		مرتفعة	منخفضة
النمو السوقي	مرتفع	النجوم (Stars) (البناءة)	علامات السؤال؟ **Question** Mark (البناءة)
	منخفض	المولدة للنقدية Cash cow (الاحتفاظ)	الكلاب Dogs (الحذف) (الحصاد)
الحصة السوقية			

المصدر: (Robinson & Pearce, 2005)

- **استراتيجيات مصفوفة الإشارات الضوئية Stoplight Matrix Strategies:**

تقدم هذه المصفوفة مجموعة من البدائل الإستراتيجية بالاعتماد على بعدين هما قوة الأعمال قوة النشاط (وجاذبية الصناعة).

- **استراتيجيات مصفوفة هوفر Hofer Matrix Strategies:**

تقدم هذه المصفوفة مجموعة من البدائل الإستراتيجية وفقاً لبعدين هما : المركز التنافسي للمنتج ومراحل تطور المنتج في السوق.

٢= استراتيجيات بورتر التنافسية Porter Competitive Strategies:

قدم بورتر (١٩٨٠) ثلاث استراتيجيات في إطار التكيف لقوى البيئة التنافسية، سميت باستراتيجيات بورتر التنافسية لمواجهة الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه الاستراتيجيات هي:

- **إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة Overall cost leadership strategy:**

تركز هذه الإستراتيجية على كلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من السياسات الوظيفية الهادفة.

- **إستراتيجية التميز Differentiation strategy:**

تركز على التميز بين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها في السوق واختلافها عن المنافسين بحيث يتم إدراكها داخل الصناعة بأنها متفردة Unique.

- **إستراتيجية التركيز Focus strategy:**

وتعني اختيار شريحة من المستهلكين سواء أكانوا أفراداً أم منظمات، حيث يتم التركيز عملياً من خلال التركيز على للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن ،(Bowman,1990) ، خطوط الإنتاج أو المنتجات أو سوق محددة.

ثالثاً :البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategies:

ومن أهم النماذج التي تحدد الخيار الاستراتيجي المناسب على المستوى الوظيفي هو نموذج دورة حياة المنتج Product life cycle model حيث يحدد الإستراتيجية الوظيفية التي تناسب كل مرحلة من المراحل(التقديم، النمو، النضوج، التدهور) ويبين الاستراتيجيات التسويقية المناسبة وكذلك استراتيجيات التمويل واستراتيجيات العمليات والإنتاج، ومن النماذج التي تحدد

بعض الاستراتيجيات الوظيفية هو نموذج مصفوفة Wheelwright & Hays لاستراتيجيات الدخول والخروج ويحدد أربع استراتيجيات على مستوى الأعمال والمستوى الوظيفي و كما هو موضح بالتالي:

١- إستراتيجية المبتكر Innovative

٢- إستراتيجية المرن Flexible

٣- إستراتيجية المتخبط Blunder

٤- إستراتيجية البحث عن الحجم النمطي العالي High Standard Volume

المرحلة الثانية : تطبيق الاستراتيجية Strategic Implementation :

تعد عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، وتنفيذ الاستراتيجية " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها (الدوري،2005).

ويرتبط تنفيذ الاستراتيجية بعدة عوامل مهمة منها، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية.

ويتم تطبيق الاستراتيجة من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية التي تشمل ما يلي:

١- وضع الأهداف قصيرة الأجل:

بعد مرحلة وضع الغايات العامة والأهداف طويلة الأجل من قبل الإدارة العليا يتم نشر هذه الأهداف وإعلام الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية بها لوضع خططهم التشغيلية، الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي، وتعرف

الأهداف قصيرة الأجل بأنها " عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عـن سنة، و تسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى(غنيم،2005)، وأن نجاح صياغة الأهـداف قصيرة الأجل وضمان انسجامها مع الأهداف العامة وتوفير الدافعية لتطبيقها، يتطلب المشاركة المسبقة من الإدارة العليا للإدارات والأفراد في وضع الأهداف العامة ووضوح السياسات، مما يخلق شعوراً بالمسؤولية لدى الجميع تجاه تحقيق ما تم الاتفاق عليه مسبقاً.

٢- وضع البرامج التنفيذية:

تعبر البرامج عن خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة (العبد، 2003).

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغـي أن تتضمن أموراً عدة أهمها:

١- طريقة التنفيذ.

٢- مؤشر الأداء(النواتج المتوقعة).

٣- مسؤولية التنفيذ (من سيؤدي العمل ؟).

٤- تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.

٥- التكلفة المتوقعة.

٦- المتابعة والمراجعة النهائية.

وتحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، وأهم

أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

٣- الموازنات المالية Budgets :

الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة(العبد،2003) ويتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب، ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة، وامتزاج الأموال اللازمة استراتيجياً وتشغيلياً(مرسي،2003) وترتبط الموازنة بالخطة الاستراتيجية ارتباطا وثيقا، إذ أن الموازنة تمثل تحليلا ماليا لقدرات المؤسسة وتنبؤا لمواردها وعائداتها المستقبلية، وهي الضابط الحقيقي لإمكانات المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويمكن التوفيق بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف الاستراتيجية بعيدا عن القيود المالية، وبين مراعاة الإمكانات من خلال الخطوات التالية:

- يقوم فريق التخطيط بصياغة الأهداف ووضع الخطة التنفيذية وتكلفتها.
- يقوم فريق إعداد الموازنة بحصر إمكانات المؤسسة وإيراداتها المتوقعة للعام القادم.
- يناقش فريق الموازنة مع الإدارات المختلفة احتياجاتهم في ضوء الخطة وفي ضوء التقديرات المالية للإيرادات المتوقعة.
- في حال زيادة الكلفة التقديرية للأهداف عن الإيرادات المتوقعة يتم إعادة صياغة الأنشطة بغرض تقليل التكلفة.
- عند زيادة تكلفة الخطة في أكثر من هدف يلجأ فريق التخطيط وفريق الموازنة بإعادة ترتيب الأولويات للأهداف واختيار البدائل الأقل تكلفة، أو تأجيل تطبيق هدف ما لعدم توفر إمكانات

تحققه، ويلجأ معدوا الموازنة عادة لتحويل الأهداف المؤجلة إلى الموازنات التطويرية بحيث تترجم لمشاريع تسعى المؤسسة للحصول على تمويل لها.

المرحلة الثالثة : الرقابة وتقييم الاستراتيجية Strategic evaluation and :control

تأتي عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الاستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى تعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف (المرسي، وآخرون،2002).

كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الاستراتيجية (أبو بكر،2006)، و أن عملية الرقابة والتقييم تتم على المستوى الاستراتيجي(الرؤية- الغايات والاستراتيجيات) بعد مدة لا تقل عن عام من خلال الخطوات التالية:

أ - تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم.

ب - مقارنة نتائج التحليل الحالي مع نتائج التحليل السابق للتعرف إلى الظروف المستجدة على البيئة والتي تؤثر بشكل مباشر– سلبا أو إيجابا -في تحقيق الغايات.

ج - فحص مدى إسهام الأهداف التفصيلية في تحقيق غايات المؤسسة حتى فترة إجراء عملية التقييم ووضع نسبة الإنجاز أو الإخفاق.

د - في حالات الإخفاق يتم دراسة أسبابه وعلاقة التحليلي البيئي به ومن ثم تحديد البدائل العلاجية التي تسهم في تقويم الانحرافات أو التركيز على البدائل الاستراتيجية.

وتقل التغيرات في المستوى الاستراتيجي ما لم يحدث تغير حاد نتيجة متغيرات سياسية أو اقتصادية مفاجئة، أما عملية الرقابة والتقييم على المستوى التنفيذي وبرامج العمل فيمكن إجراء تقييم دوري كل ثلاث شهور، وهي عملية سهلة لأنها ترتبط بأنشطة محددة المعنى والزمن والتكلفة، ومؤشر الأداء الناظم لعملية الحكم عليها.

ويرى (المرسي، وآخرون، ٢٠٠٢) ، أن الرقابة على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي تأتي في مرحلة سابقة لوضع الخطط وصياغة الأهداف من خلال الاطمئنان المسبق إلى واقعية الأهداف، وتلاؤم البيئة من حيث الفرص والتحديات، وانسجام الاتجاه العام للعاملين في المؤسسة مع مسار الخطة الاستراتيجية ، وتستخدم قوائم الاستقصاء لتعرف اتجاه أعضاء المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن صياغة أسئلة الاستقصاء ينبغي أن تنسجم مع محددات صياغة الخطة الاستراتيجية ذاتها، وتعكس في أسئلة واضحة ومحددة اتجاهات الموظفين الإيجابية والسلبية تجاه الأهداف والأنشطة مما يعطي دلالات نجاح أو فشل الخطة.

ولصياغة حكم دقيق، وتقييم للخطة الإستراتيجية يفضي إلى نتائج تستفيد منها المؤسسة في إعداد خطتها الإستراتيجية المستقبلية، يلجأ فريق التقييم إلى آليات محددة ويعتمد على أدوات عدة، كالاستقصاء، والمقابلة، وتقارير الإنجاز السنوية، ونموذج تقييم الخطة، ونتائج الزيارات الميدانية.

الأنشطة والبرامج التنفيذية:

تتميز الأنشطة والبرامج التنفيذية بأنها محددة بزمن وواضحة الصياغة وسهلة القياس بحيث يمكن تحويلها إلى حكم كمي أو وصفي يسهل قياسه، كما يسهل صياغة مؤشرات الأداء للبرامج التنفيذية التي تجعل من إجراء عملية الحكم أمرا ميسرا لجهات التقييم، بحيث تستطيع إصدار أحكام تتمتع بنسبة عالية من الصدق والموضوعية.

العوامل التي تعيق استخدام نظام عملية التخطيط الاستراتيجي:

١- قد تكون الظروف المالية التي تمر بها بعض الدول على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يكون من الصعب وضع خطط طويلة الأجل بالنسبة لها (خطاب،1985) .

٢- عدم رغبة السلطة السياسية في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة في المجتمع من شأنها أن تؤدي إلى رفع التكلفة الاجتماعية مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف. ويرتبط بذلك اهتمام المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة بتحقيق بعض النتائج السريعة والمرئية وبالتالي الاهتمام بالأهداف والخطط قصيرة الأجل دون توافر القواعد الحاكمة في اتخاذ القرارات.

٣- عدم وضوح المسؤوليات وشيوعها بين أجهزة التخطيط والوحدات الاقتصادية.

٤- انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو المنظمة وربحيتها في الأجل الطويل كالتغيرات الخاصة في الأسواق، وغالباً ما تكون الإدارة بطيئة في التعرف على هذه المشكلات فهي لا تلح في الظهور ولا تجذب انتباه الإدارة بل تظل مختفية تحت ضغط المشكلات الروتينية التي تأخذ معظم وقت المديرين.

كما وجد Barnard & Peter أن المشكلات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي هي:

- تميل الإدارة إلى تقبل هذا النظام في أوقات الأزمات والمشكلات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.
- تستغرق عملية التخطيط لكثير من الوقت والمال .
- غالباً ما يتم التركيز في التخطيط الرسمي على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية

والكمية، ويتجاهل كثير من العوامل والاعتبارات مثل العوامل السياسية والاجتماعية، كما أنه غالباً ما تقتصر عملية التخطيط على عملية تخصيص الموارد أكثر من استقصاء وبحث خصائص المنظمة ومستقبلها، و يلاءم هذا النوع من التخطيط المنظمات الكبيرة الحجم أكثر من المنظمات الصغيرة الحجم.

- الاعتقاد أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات.
- توافر نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالأهداف الإستراتيجية المحددة في الأجل الطويل.
- وضع نظم جديدة في التخطيط دون مشاركة الأفراد فيها، وآثارها على دوافع وسلوك الأفراد، والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة، أي دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية.
- عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافرت ،غالباً ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقى الفهم والقبول.
- عدم تشجيع التفكير و الابتكار لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.

لكل عمل من الأعمال الهامة معوقات وصعوبات تواجه القائمين عليه خاصة في العمل الإداري، ومن تلك المهام وضع الخطة حيث يواجه صياغتها وتنفيذها عادة مجموعة من المعوقات منها ما يعود للمختصين في التخطيط والتنفيذ ومنها ما يعود لطبيعة الخطة نفسها، ويمكن لنا أن نلخص)بعض تلك المعوقات والصعوبات بما يلي(لعقيل،2003) :

- عجز القيادات عن إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والبرمجة والتنفيذ والمراقبة والمتابعة والتقويم لما يخدم العمل الإداري في المنظمة، وانعزال القائمين على إعداد الخطط وابتعادهم عن مباشرة التنفيذ مما يجعل التقييم بعيداً عن الواقع.
- تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم متابعتها للمستجدات الحضارية والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية، وغياب أسلوب التخطيط الفعال الذي يهدف إلى تحقيق التقدم والرقي للمنظمة والعاملين فيها.
- قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها أو انعدامها، وعدم الاهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية التي تخدم العمل الإداري، وجمود الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم تطويرها.
- عدم توفير الحوافز المادية و المعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.
- غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية.
- الازدواجية في تنفيذ الأعمال الإدارية وعدم تحديد الصلاحيات وغياب وحدة القيـــادة مما يؤدي إلى ضياع المسؤولية.
- غياب الرؤية الواضحة لأهمية التخطيط في العمل الإداري حتى في الأعمال الصغيرة .
- عدم الاهتمام بإعادة التأهيل للعاملين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- السرية في صياغة بعض الأنظمة واللوائح وعدم إطلاع العاملين المختصين عليها .

- المركزية في الصلاحيات لدى بعض القيادات العليا وعدم تفويض العاملين المختصين في بعض الأعمال.
- عدم وضوح رسالة المنظمة للقيادات العليا التي تقوم بالتخطيط وللعاملين القائمين على تنفيذ الخطط.
- القيم والمعتقدات السائدة والتي تسيطر على عقول بعض القيادات الإدارية والعـــاملين التنفيذيين.
- تراكم الأعمال الروتينية عند القادة، وعدم وجود الوقت الكافي للقيام بإعداد الخطط .
- عدم توفير البحوث اللازمة والمعلومات الكاملة للمخططين وتحديد البـــدائل وتيـــسير الطرق .
- الهياكل الإدارية لدى بعض المنظمات التي عفا عليها الزمن ومضى عليها وقت طويل من دون تطوير، وعدم ملائمة الأنظمة واللوائح، وغياب دور الإصلاح الإداري فـــي تطويرها.
- تدني مستوى المشاركة من جميع العاملين بالمنظمة بداية من أعلى الهرم الـــوظيفي حتى أصغر وظيفة في السلم، وغياب الواقعية والعقلانية في بعض الخطط وصـــعوبة تنفيذها.
- مشاكل القوى العاملة، كالتجميد الوظيفي، قلة الحوافز، رفض التغيير، الإحجـــام عـــن قبول التدريب، اللامبالاة في أداء العمل، إهدار وقت العمـــل بمـــا لا يفيـــد، وغيـــاب المسائلة للقيادات الادارية العليا.
- غياب معايير تقويم الأداء الكلي وقياسه للمنظمات، أو عدم موضوعية تلك المعـــايير سلبية اتخاذ القرارات، والخوف من الوقوع في الخطأ أو المساءلة.

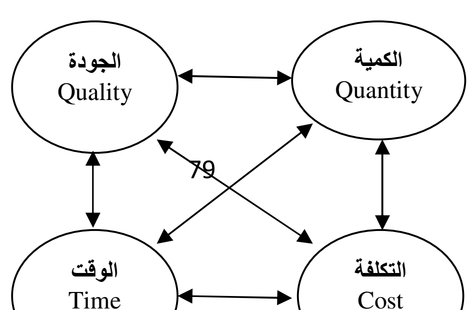
- سرعة انفتاح قنوات الاتصال العالمية، وعدم القدرة على التفاعل معها وعدم الاستفادة منها.
- طرح الأنظمة الجديدة أو تجديدها قبل تهيئة ميدان العمل المراد التطبيق فيه.
- عدم اشتمال الخطط الإستراتيجية على قواعد لكيفية قيادة العاملين ومراقبتهم ومتابعة العمل وتقييمه.

معايير التقييم :

المعيار Standard هو أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقًا لأبعاد محددة للإنجاز، ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات تبين مدى فاعليته في إدارة المشروع وتنفيذه، حيث يوجد نوعان من المقاييس التي يمكن الاعتماد عليهما في تقويم المشاريع، هما: المعايير ذاتية التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي بأداء أسبق، والمعايير الموضوعية التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي للمشروع بأداء المنافسين، باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking)(McGee, David Wilso Strategy analysis & practice: 2005)، ويمكن اعتبار معايير الأداء وسائل لقياس الأداء بمستوياته الثلاثة (المنظمة، والعمليات، والأفراد)، لذلك، فإن إخضاع الأداء بصفته العامة للقياس يتطلب التعرف على المعيار رباعي الأبعاد للأداء شكل رقم (٤) (الدباغ:٢٠٠٤)

الشكل رقم (٤)

المعيار الرباعي للأداء



المصدر: الدباغ ٢٠٠٤

أما المؤشرات Indicators فهي منبهات وعلامات مدركة ومفهومة معرفيًا وقابلة للقياس بأن أمرًا ما قد أُنجز أو تحقق كليًا أو جزئيًا، وأنها جزء أساسي من نظام التقويم، وينبغي أن تكون المؤشرات الجيدة: ملائمة للمشروع، ومن الممكن جمعها، ومن السهل تفسيرها، وتساعد على تتبُّع التغيير بمرور الوقت (UNPD, toolkit, 2007).

وتستخدم معايير DOPA لتقويم المؤشرات من حيث كونها، (UNPD, toolkit: 2007):

- مباشرة Direct تقيس التغيير المنشود بدقة؛
- موضوعية Objective غير غامضة بشأن ما يجب قياسه، ووضوح البيانات التي ستجمع لقياسها، ووضوح تعريفها التطبيقي؛
- عملية Practical يسهل تناولها ومعقولة من حيث تكلفة جمع البيانات وآليته، وحسن توقيته، لغايات صنع القرار؛
- كافية Adequate تغطي الحد الأدنى من المتطلبات، لضمان التعبير بدرجة كافية عن التقدم الذي تحقق في إنجاز المخرجات؛

وتهتم الدراسات التقويمية في معظمها بمسائل تصميم المشاريع وإنجازها وأدائها. وتشير مسائل التصميم والإنجاز إلى عوامل تؤثر في النتائج.

معايير تقويم الأداء الإداري والتي تنصب على أداء المشروع، وتقسم إلى:

معايير جودة الأداء Quality Performance Standards

تقيس هذه المعايير جودة الأداء الإداري في المشروع بالاعتماد على المؤشرات التالية:

١. صحة التصميم

إن التصميم الجيد لمشروع ما يهدي إلى عملية تنفيذه، وييسر مراقبة ذلــك التنفيــذ، ويوفر أساساً متيناً لتقويم الأداء.

٢. عملية الإنجاز

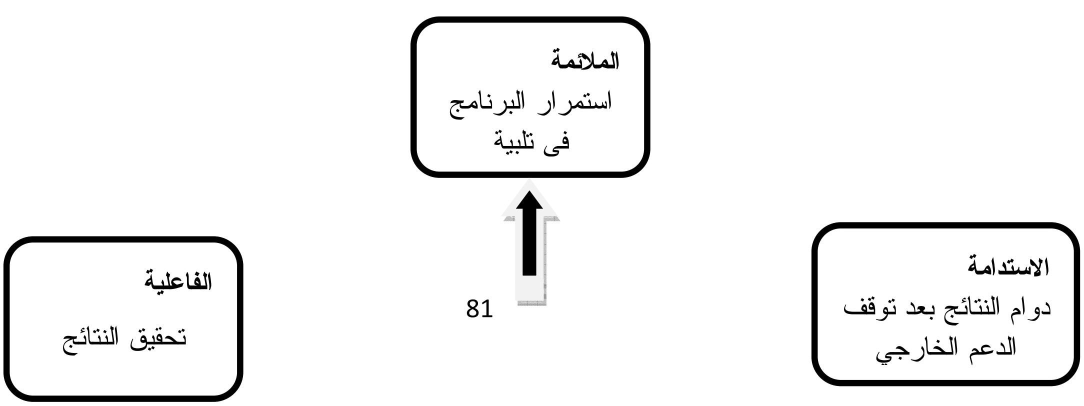
يركز تقدير عملية الإنجاز على الكيفية التي يجري بها تنفيذ المشروع أو التي نُفذ بها، وذلك لتحديد ما إذا كان المشروع استمر على الطريق الصحيح نحو تحقيــق النتــائج المخطط لها، وإذا لم يكن كذلك، فما العوامل المؤثرة.

٣. الأداء عند تقدير أداء مشروع، تتطلع الدراسات التقويمية إلى مــا يتجــاوز عمليــة الإنجاز وتركز على نتائج المدخلات المقدمة والعمل الذي تم القيام به. ويحدد ناتج هذا التقدير ما إذا كان المشروع قد حقق مخرجاته أو لا، أو أنه من المحتمل أن يحققهــا ويسهم في تحقيقها.

وتلخص USAID، فكرة استخدام المعايير في تقويم أداء المشاريع من خــلال احتوائهــا على العوامــل الأساســية لتقــدير أداء المــشروع موضــحة فــي الــشكل رقــم (٥) (USAID:١٩٩٧). وموصوفة بعد ذلك:

الشكل رقم (٥)

المعايير المستخدمة في تقييم أداء المشاريع





* الملاءمة يفحص تقدير ملاءمة مشروع ما مدى ملاءمة النتائج بالنسبة إلى: الاحتياجات والسياسات واحتياجات وأولويات الفئات التي يستهدفها المشروع.

- الفاعلية يركز تقدير فاعلية المشروع على مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستتحقق به وما إذا كان من المحتمل أن يسهم المشروع في النواتج المحددة والأثر المحدد.
- الكفاءة يقيس تقدير كفاءة المشروع. فهو يقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنية محددة.
- الاستدامة يتحقق تقدير استدامة المشروع من مدى استمرار نتائجه، أو احتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد.
- الأثر يفحص أثر المشروع على المدى البعيد. ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وإنجاز المخرجات المتوقعة متاحة في الوقت المناسب.

معايير مدخل "إدارة الجودة الشاملة" Total Quality Management Standards

إن الجودة الشاملة توصف بأنها عملية إدارية متكاملة وشاملة ومتناسقة، وتتبنى إحداث تغييرات جذرية شاملة لكل مكوّنات المنظمة من أعمال ووظائف، وثقافة تنظيمية، ومفاهيم

وتطبيقات إدارية، وإجراءات العمل، والطرق والأساليب الإدارية المتبعة من القيـادة داخـل المنظمة، بهدف تحسين هذه المكوّنات وتطويرها، وجعلها تحقق أعلى معدلات الجودة، وبأقل التكاليف، ومن ثم يتحقق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة، بما يضمن لها المنافـسة والبقـاء والاستمرار. وإن المعايير الضرورية التي توليها فلسفة الجودة الشاملة الأهمية، هي:

- التحسين المستمر، يقيس مدى التزام الإدارة بإجراء التحسينات المستمرة في اعمـال المنظمة ووظائفها وإجراءات العمل والمنتجات لزيادة جودتها بأقل التكاليف.

- رضا الزبون، يقيس مدى التزام الإدارة بتحقيق رضا الزبون من خلال الاهتمام بجودة المنتجات والعلاقات.

- ثقافة الجودة، يقيس التزام الإدارة بخلق مناخ تنظيمي إيجابي يـشجع علـى العمـل والإبداع.

- القيادة، يقيس مدى حرص إدارة المشروع على تمكين العاملين.

معايير المدخل الاستراتيجي (مدخل الإدارة الاستراتيجية) الـذي ينـصب علـى التنافـسية Competetiveness Standards

يمثل الموقف التنافسي قدرة الشركة الأم ومشروعاتها المختلفة على المنافسة محليًا ودوليًا من خلال تحسين عمليات مشاريعها، وبالتالي جودة منتجاتها وقدرتها على تخفيض التكاليف الكلية وأثر ذلك في كل من الحصة السوقية والمبيعات والأرباح والعائد على المجتمع لتحسين موقفها التنافسي. فهي إذن تلك العملية التي تتسابق الشركات ضمن قواعدها لتتفوق علـى منافـسيها .(**KHALIL 2000**)

- الحصة السوقية قياس مدى تحقيق المشروع حجم مبيعات متفوقًا مقارنـــة بالمنافـــسين خلال فترة زمنية محددة. وهي معيار لترتيب القوة التنافسية ومؤشـــر مباشـــر علـــى قياسها.
- نموّ الأرباح يقيس مدى نمو الأرباح خلال فترة زمنية محددة.
- تنوّع المنتجات يقيس مدى تعدد منتجات الشركة.
- قدرة النفاذ للأسواق الخارجية يقيس قدرة الشركة على اختراق أسواق جديدة لم تكن لديها سابقًا.

قطاع المقاولات الاردني:

يعتبر قطاع الإنشاءات في الأردن من القطاعات الاقتصادية الهامة، وينفرد هذا القطاع بتنوع خبراته وتشابكها مع عدد من القطاعات الأخرى مما يجعله أكثر حساسية للتغييرات في الفعاليات الاقتصادية والعوامل الديموغرافية والاجتماعية.

تتوافر كوادر فنية متخصصة من مهندسين وفنيين وصناعات إنشائية ومواد ومعدات ثقيلة متعددة المصادر والمواصفات مما يشير إلى ضخامة الاستثمارات المالية فيه. وقد تطور هذا القطاع مؤسسياً وفنياً مع التطور الذي شهده الأردن في المجالات كافة، وتبلغ قيمة الأعمال التي ينجزها هذا القطاع سنوياً مئات الملايين من الدنانير، يقوم بها أكثر من ألف شركة مقاولات وألف شركة استشارات هندسية ويعمل فيها أكثر من عشرة آلاف مهندس من أصل (٦٢) ألف مهندس أردني مسجلين بالنقابة في المجالات والاختصاصات الهندسية المختلفة.

وسجل الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي نمواً بنسبة (٧%) عام ٢٠٠٥ بعد تسجيل معدل نمو بلغ (٧.٧%) عام ٢٠٠٤، وجاء قطاع الإنشاءات في المركز الثالث بنسبة نمو (٩.٦%) بعد قطاع الصناعة (١٢%) وقطاع التجزئة والجملة والمطاعم والفنادق (٩.٩%)، وقدَرت قيمة

حجم عمل قطاع الإنشاءات لعام ٢٠٠٤ في كلا القطاعين العام والخاص حوالي (١٧٦٧) مليون دينار.

ويعزى سبب نمو قطاع الإنشاءات في المملكة إلى أسباب عدة أهمها الوضع السياسي السائد في الدول المجاورة، عدم الاطمئنان على المال المودع في الخارج، انخفاض فوائد البنوك، البيئة الاستثمارية الآمنة، البنية التحتية الجيدة، وعوامل أخرى مساعدة.

سجلت التسهيلات الممنوحة لقطاع الإنشاءات من قبل البنوك في الأردن مستوى تاريخيا غير مسبوق بوصولها إلى (١١٥٨) مليون دينار لتحل في المرتبة الثانية بعد قطاع التجارة، وعكست إيرادات دائرة الأراضي والمساحة الأردنية التي بلغت (٢٢٠) مليون دينار في العام ٢٠٠٥ ارتفاع أسعار العقار بصورة غير مسبوقة.

ان منح القطاع العقاري في الاردن دفعة قوية نحو مزيد من النمو والذي يرافقه عادة نمو قطاعات أخرى رديفة وخاصة خلال فصل الصيف وتواجد الأردنيين المغتربين في المملكة ، وان انتعاش حركة البناء والانشاءات تنعكس على الاقتصاد الوطني ايجابيا لاسيما وانّه يصاحبها انتعاش شامل في كافة المجالات المرتبطة بأعمال البناء والانشاءات ويترافق ذلك مع نمو في قطاعات حيوية اخرى بما في ذلك قطاع الخدمات ، مما يدفع إلى تنشيط فعاليات اقتصادية متنوعة الجوانب تصبّ جميعها وتساهم في رفع معدلات النمو الحقيقي للاقتصاد الوطني.

ونظراً لأهميه هذا القطاع لا بد من تحديد كامل مشاكل القطاع ووضع المقترحات والحلول في اطار مشروع منهجي يقدم للحكومة ، حيث ان من الحلول المقترحة لمشاكل قطاع المقاولات في الاردن والتي اهمها تنفيذ اجراءات حمائية للمشاريع المحلية وذلك " بأن تضع كل

الضوابط التي تجعل من قطاع المقاولات المحلي الافضلية على اي شركة منافسه اجنبيه". ، والتاكيد على اهمية دعم هذا القطاع حتى يستطيع مواصلة مسيرته.

لقد تعمقت الأزمة المالية العالمية خلال عام 2011 وهي الأزمة التي حدثت منذ العام 2010 وعمّقت حالة الكساد وتراجع الإستثمار الرأسمالي بشكل هائل نتيجةً لآثار ومخلفات الازمة المالية والاقتصادية العالمية وقد ترك هذا التراجع وهذا الانحسار اثره السلبي الواضح والكبير على مسيرة قطاع الإنشاءات والعقارات وتطورهما ومساهمتها في الناتج

لقد إستمرت معاناة قطاع المقاولات خلال العام 2011 ومواجهته لتحديات وقضايا مفصلية كان أهمها تقلص مخصصات المشاريع الراسمالية وأهمها مشاريع البنى التحتية والإنشاءات في موازنة الدولة واستمرار التأخير الفادح في صرف مستحقات المقاولين ومشاكل العمالة الوافدة وتأخير صدور تعاميم تعديلات الأسعار ومشاكل ومعوقات أخرى عديده شكلت معاناه حقيقية لهذا القطاع.

على انه هناك الكثير من المعوقات والعقبات التي تواجهه وتحد من نشاطه، ومن أهمها عدم وجود مركز لتأهيل المقاولين بهدف إعادة هيكلة قطاع المقاولات بما يرفع كفاءة أدائه وقدرته التنافسية على المستوى المحلي والعالمي خاصة بعد انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية، وامكانية انضمامها لمجلس التعاون الخليجي، ومن أهم الأسباب لإنشاء هذا المركز هو عدم وجود آلية لتأهيل وضبط أداء المقاولين، وانخفاض مستوى الجودة في بعض أعمال المقاولات، وتحسين صورة القطاع، وضعف الميزة التنافسية لتصدير المقاولات ، ومن اهداف انشاء هذا المركز ، تأهيل أنشطة القطاع والمنشات حسب معايير محددة، ومراقبة وتحسين أداء القطاع والمنتسبين إليه، وتطوير وتنظيم صناعة المقاولات، ومن مهامه ومسؤولياته

اقتراح المتطلبات الأساسية لتسجيل منشآت القطاع، وتصميم نظام تأهيل المقاولين، وإصدار شهادات التأهيل للمقاولين، ومراقبة جودة أداء القطاع.

إن تعاون الجميع في دعم هذا القطاع وتذليل العقبات التي تواجه المقاولين وقطاع الانشاآت بخصوص زيادة منافسيتهم وتوفير العمالة يضاعف قدرتهم على القيام بتنفيذ مشاريع جديدة وبالتالي فتح فرص وظيفية جديدة للمعطلين عن العمل، ويعين على وييسر عملية الإحلال التدريجي للعمالة الوطنية مع التدريب العملي على رأس العمل، وتقليص العمالة الوافدة بشكل تدريجي ومستمر.

نقابة مقاولي الانشاءات الاردنيين:

تعتبر نقابة مقاولي الإنشاءات الأردنيين هي الاطار المهني المنظم لاعمال منتسبي هذا القطاع المدافعة عن حقوقهم ومحاولة الارتقاء بمستوياتهم، حيث تأسست النقابة عام 1972 وصدر قانون مقاولي الانشاءات رقم (13) لسنة 1987في الأول من نيسان عام 1987 وصدر نظامها الداخلي رقم (31) لسنة 1990بتاريخ 16 كانون أول 1990 وتتكون النقابة من:

- **الهيئة العامة:** وهي أعلى سلطة في النقابة، تتألف الهيئة العامة للنقابة من الأعضاء العاملين المسجلين فيها والمسددين للرسوم المترتبة عليهم، وتتولى الهيئة العامة ممارسة الصلاحيات والمهام المتعلقة بالنقابة ومنها إقرار مشاريع القوانين والأنظمة الخاصة بالنقابة، و انتخاب النقيب ونائبه وأعضاء المجلس، بالاضافة الى دراسة الأمور التي تقدم اليها من المجلس واصدار القرارات المناسبة بشأنها ، ومناقشة الإقتراحات التي يقدمها الأعضاء، وتتخذ الهيئة العامة قرارتها بالإجماع أو بالأغلبية المطلقة للحاضرين من أعضائها.

– **مجلس النقابة:** يتألف المجلس من النقيب ونائب النقيب وثمانية أعضاء أربعة منهم من الأعضاء العاملين المصنفين في الفئات الثلاث الأولى وفقاً لتعليمات التصنيف المعمول بها، وثلاثة من المصنفين في الفئتين الرابعة والخامسة وعضو واحد من الفئة السادسة.

وتجري الانتخابات للنقيب ونائب النقيب وأعضاء المجلس الممثلين للفئات الخمس الأولى بالاقتراع السري، وتكون ولاية المجلس لمدة سنتين اعتباراً من تاريخ انتخابه، ولا يجوز اعادة انتخاب النقيب أو نائبه لأكثر من دورتين متتاليتين الا بعد انقضاء دورة واحدة على الأقل بعد انتهاء الدورة الثانية لأي منهما، ولا يجوز اعادة انتخاب عضو المجلس لأكثر من ثلاث دورات متتالية إلا بعد انقضاء دورة واحدة على الأقل بعد انتهاء الدورة الثالثة.

ويمارس المجلس الصلاحيات والمهام التالية:

أ .المحافظة على آداب ممارسة المهنة وقواعدها والدفاع عن حقوق النقابة ومصالحها وكرامة أعضائها وسائر العاملين فيها.

ب .النظر في طلبات العضوية للنقابة وإتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

ج .إدارة شؤون النقابة الادارية والمالية وفقاً لأحكام هذا القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه وتحصيل الرسوم والواردات الأخرى المستحقة للنقابة وإدارة أموالها وموجوداتها واستثمارها.

د .اعداد الموازنة السنوية للنقابة والميزانية للسنة المنتهية ورفعها إلى الهيئة العامة مرفقة بالتقارير اللازمة لبيان الوضع المالي للنقابة.

ه .دعوة الهيئة العامة إلى عقد اجتماعاتها وتنفيذ قراراتها.

و .الفصل في الخلافات المهنية التي تقع بين أعضاء النقابة والمشاركة في حل المنازعات المهنية بين الأعضاء من جهة واصحاب الأعمال من جهة أخرى.

ز .إتخاذ الإجراءات التأديبية اللازمة بحق الأعضاء وفقاً لأحكام هذا القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.

ح .اعداد مشاريع القوانين والأنظمة الخاصة بالنقابة والمتعلقة بمهنة المقاولات ورفعها الـــى الوزير بعد اقرارها من الهيئة العامة.

أهداف النقابة: تعمل النقابة على تحقيق الأهداف التالية:

أ .تنظيم مزاولة مهنة المقاولات والعمل على رفع مستواها علمياً وعملياً .

ب .التعاون مع الجهات المختصة لتطوير وسائل وأساليب تخطيط المشاريع وطرح العطاءات وتنظيم العقود وتنفيذ الأعمال الإنشائية المتعلقة بها.

ج .تشجيع استثمار رؤوس الأموال في إنشاء الصناعات المساندة لأعمال المقـــاولات وتقـــديم الخدمات لها.

د .التعاون مع الجهات المختصة في الأمور المتعلقة بأعمال المقاولات بما في ذلك تطوير عقد المقاولة الموحد وحل الخلافات المهنية المتعلقة بالتصميم والإشراف وتطوير الجوانب المهنية والفنية في المقاولات.

ه .الدفاع عن مصالح الأعضاء والمحافظة على تقاليد وشرف مزاولة المهنة.

جدول رقم (٣)

أعداد المقاولين الأردنيين المسجلين لعام 2012
من الدرجة الأولى إلى السادسة حسب المحافظات

المحافظة	عدد المقاولين	%
العاصمة	١١٠٢	%٦١.١٥

اربد	١٥٦	%٨.٦٦
الكرك	١٤٠	%٧.٧٧
الزقاء	١١٨	%٦.٥٥
البلقاء	٧٣	%٤.٠٥
مادبا	٥٢	%٢.٨٩
الطفيلة	٤٤	%٢.٤٤
العقبة	٣٨	%٢.١١
معان	٢٨	%١.٥٥
المفرق	٢٦	%١.٤٤
جرش	٢٥	%١.٣٩
عجلون	١٧	%٠.٩٤
المجموع	١٨١٩	%١٠٠

وفد بلغ عدد المقاولين المصنفين من الدرجة الاولى الى الخامسة خلال العام ٢٠١٢ العاملين (١٧١٩) مقاول وفيما يلي جدول يبين تطور اعداد المقاولين المنتسبين الى النقابة للسنوات ٢٠٠٧ – ٢٠١٢ سواء شركات محلية او اجنبية.

جدول رقم (٤)

عدد المقاولين المنتسبين للنقابة للفترة من العام ٢٠٠٧- ٢٠١٢ من الفئة الاولى الى الخامسة

الشركات المنتسبة

الاجنبية	الاردنية	السنة
٧	٢٢٣	٢٠٠٧
٦	٢٢٨	٢٠٠٨
٩	٢١٣	٢٠٠٩
١٠	٢٠٢	٢٠١٠
١٠	١٩٨	٢٠١١
١	٣٥	٢٠١٢

وقد توزعت تصنيفات المقاولين حسب الفئات التي ينضوون تحتها من الدرجة الاولـــى الـــى السادسة ومن ضمن مجالات متعددة من الاختصاصات هي الابنية، الطرق، المياه والصرف الصحي، الكهروميكانيك، بالاضافة الى الاشغال الاخرى، كم يبينها الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٥)

توزيع المقاولين حسب التخصص في مجال العمل وتصنيف الفئات

المجال	التخصص	اولى	ثانية	ثالثة	رابعة	خامسة	سادسة	المجموع
الابنية	انشاء ابنية	٧٥	٦٤	١٤٠	٦٣٥	٣٩٢		١٣٠٦
	خرسانة مصنعة	٢						٢
	منشأت معدنية	٨	٩	١٣				٣٠

	جاهزة/بريفاب	٣	١					٤
	صيانة ابنية	١٠	٩		١	٤٧		٦٧
	ديكور وتأثيث	٦	٧					١٣
طرق	انشاء طرق	٢٩	١٤	٢٩	٩٠	٧٠		٢٣٢
	خلطات اسفلتيه	٢٠	٦	٢٤				٥٠
	خرسانة جسور وتقاطعات	٣٢	٦					٣٨
	جدران وعبارات استنادية			١٧				١٧
	اشغال ترابية حفر وتعدين	٣٢	١٢					٤٤
	حفريات			٧				٧
مياه وصرف صحي	مياه وصرف صحي	٣٨	١٥	٣٠	١١٥	١٢٤		٣٢٢
	محطات مياه وتحلية مياه الشرب	٢						٢
	محطات تنقية الصرف الصحي	١٧						١٧

كهروميكانيك	**كهروميكانيك**	**٥٠**	**٣٧**	**٧١**				**١٥٨**
	ميكيانيك	**٢**		**١٩**		**٢٢**		**٤٣**
	كهرباء	**٣**	**٩**	**٣٢**		**٢٩**		**٧٣**
	الكترونيات واتصالات	**٢**	**١**					**٣**
اشغال اخرى	**شبكات اتصالات**	**٤**	**٩**	**٥**	**١٣**			**٣١**
	حفر ابار مياه	**٢**						**٢**
	اشغال عامة						**٣٩٧**	**٣٩٧**
	اعمال تركيب منشأت صناعية		**١**					**١**

اما فيما يتعلق بحجم الاعمال المنجزة والموزعة على مختلف مناطق المملكة خلال العام ٢٠١١ فقد بلغ مجموع الاعمال المنجزه كعدد مشاريع (٧٣٣١) مشروع موزعه على مختلف محافظات المملكة وبقيمة اجمالية تجاوزت (٧٨٧) مليون دينار اردني وكما هو موضح بالجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

حجم عمل شركات المقاولات خلال العام ٢٠١١ موزع حسب المحافظات

المحافظة	عدد المشاريع	قيمة المشروع (بالمليون دينار)
العاصمة	**٦٣٥٦**	**٦٢٥.٤**

اربد	٢٧٢	٢٥.٨
الكرك	٧٤	٩.٦
الطفيلة	٩	٠.٢
العقبة	١٧٣	٧٨.٨
المفرق	٥٦	١٣.٢
الزرقاء	٢٠٣	١٠.١
عجلون	٩	٠.٥
البلقاء	٩٦	٩.٥
جرش	٣٨	٢.٧
معان	٢٦	٤.٢
مأدبا	١٩	٧.١
المجموع	٧٣٣١	٧٨٧.١

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

Method and Procedures

٣-١: المقدمة:

يتضمن هذا الفصل المنهجية المستخدمة من قبل الباحثة في إعداده لهذه الدراسة، ولقد استهل الباحثة هذا الفصل ببيان مجتمع الدراسة، ثم اتبع ذلك ببيان عينة الدراسة وكيفية اختياره لتلك العينة، ويبين هذا الفصل مصادر البيانات التي كانت ضرورية لانجاز هذه الدراسة، والأداة التي تم استخدامها من اجل الحصول على تلك البيانات، كما يبين هذا الفصل متغيرات الدراسة وكيفية ارتباطها ببعضها البعض.

ويشير هذا الفصل إضافة لما سبق، إلى الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل بيانات هذه الدراسة، وإلى القاعدة المستخدمة في قبول أو رفض الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة.

٣-٢: مجتمع الدراسة والعينة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة شركات المقاولات الاردنية، حيث تم في البداية حصر وتحديد شركات المقاولات الأردنية من خلال الرجوع إلى نشرات نقابة مقاولي الانشاءات الاردنيين وسجلات مراقبة الشركات لدى وازة الصناعة والتجارة،.

ورغبة من الباحثة في الحصول على نتائج أكثر دقة وتمثيلاً، فقد الاعتماد على اسلوب العينة الطبقية حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة الكلي الى طبقات حسب تصنيف الشركات المعتمد من قبل نقابة مقاولي الانشاءات الاردنيين، وقد تمثلت عينة الدراسة بنسبة (٦%) من مجتمع الدراسة كاملاً بحيث تجاوز عدد مفردات العينة عشرة اضعاف متغيرات الدراسة ويوضح الجدول رقم (٧) عدد شركات المقاولات وعدد مفردات العينة من كل تصنيف وفقا لعدد الشركات الكلي لمجتمع الدراسة.

جدول رقم (٧)

توزيع شركات المقاولات الاردنية وفقاً للتصنيف والنسبة من العدد الكلي

التصنيف	عدد الشركات الكلي	عدد مفردات العينة بنسبة ٦%	النسبة من العينة
الدرجة الاولى	٣٣٧	٢٠	%١٢
الدرجة الثانية	٢٠٠	١٢	%٧
الدرجة الثالثة	٣٨٧	٢٣	%١٣
الدرجة الرابعة	٨٥٤	٥١	%٣٠
الدرجة الخامسة	٦٨٤	٤١	%٢٤
الدرجة السادسة	٣٩٧	٢٤	%١٤
المجموع	٢٨٥٩	١٧١	%١٠٠

(التقرير السنوي لنقابة مقاولي الانشاءات الاردنيين، ٢٠١٢)

٣-٣: مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، تمثلت البيانات الثانوية بالبيانات التي تم جمعها من خلال استخدام المصادر الثانوية من الكتب والدوريات والمقالات وأوراق العمل والدراسات المنشورة والمؤتمرات والنشرات الإحصائية ومواقع الكترونية،

أما البيانات الأولية فتمثل البيانات التي تم الحصول عليها أو جمعها من خلال الأداة (استبانة) التي قامت الباحثة بتصميمها وإعدادها وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي بعد الرجوع والاستناد إلى

الدراسات والأدبيات النظرية التي تغطي كافة تفاصيل موضوع الدراسة، وحرصاً من الباحة على التأكد من قدرة الاستبانة على قياس تأثير العوامل المستقلة على المتغيرات التابعة في هذه الدراسة، فقد قامت بالإجراءات التالية:

١- تم اختبار مصداقية الشكل (Face Validity) للمفردات المستخدمة في هذه الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الأكاديميين من ذوي الخبرة والمعرفة بالمواضيع الادارية والتخطيط والتحليل والقياس الإحصائي بالإضافة إلى متخصصين في مجال شركات المقاولات، حيث تم تعديل فقراتها وفقاً للملاحظات التي تم الحصول عليها.

٢- تم اختبار مصداقية المحتوى (Content Validity) من خلال عرضها وتحكيمها من قبل مجموعة من مدراء شركات المقاولات والمهندسين في الميدان، والمختصين في مجال المقاولات وذلك لبيان مدى الفهم للفقرات الواردة فيها وقدرة هذه الفقرات على قياس تفاصيل واقع التخطيط الاستراتيجي واثره على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري التي يقومون بها، حيث تم تعديل الأسئلة وفقاً للملاحظات الواردة منهم.

٤- تكونت الاستبانة من (١٠٩) فقرات مقسمة على تسعة أقسام كالتالي (ملحق رقم ٣):

أ- القسم الأول وتضمن (٥) فقرات هدفت إلى قياس الخصائص الشخصية للمدراء في شركات المقاولات الاردنية.

ب- القسم الثاني وتضمن (٤) فقرات هدفت إلى قياس الخصائص التنظيمية لشركات المقاولات الاردنية.

ج- القسم الثالث وتضمن (٣) فقرات هدفت إلى بيان وتحديد مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء شركات المقاولات الاردنية

د- القسم الرابع وتضمن (١٤) فقرة هدفت إلى بيان وتحديد مزايا التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء شركات المقاولات الاردنية.

هـ - القسم الخامس وتضمن (٢٧) فقرة هدفت إلى بيان المجالات التي تبين استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الاردنية.

و- القسم السادس وتضمن (٧) فقرات هدفت إلى بيان وتحديد الاستغلال الامثل للموارد المتاحة لدى شركات المقاولات الاردنية.

ز-القسم السابع وتضمن (٢٣) فقرة تتعلق بالعوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الاداء الاداري لدى شركات المقاولات الاردنية.

ح- القسم الثامن وتضمن (١٧) فقرة تتعلق بالعوامل المحددة من حيث صلتها بادارة الجودة الشاملة لدى شركات المقاولات الاردنية.

ط- القسم التاسع وتضمن (٩) فقرات تتعلق بالعوامل من حيث صلتها بتحسين الموقف التنافسي لدى شركات المقاولات الاردنية.

حيث تم توزيع الاستبانة على المشاركين في الدراسة من خلال الزيارات الشخصية التي قامت بها الباحثة والمقابلات مع المشاركين للتأكد من الحصول على أ فضل نتائج استجابة من قبل المشاركين.

٣-٤: معدل الاستجابة:

قامت الباحثة بتوزيع (١٧١) استبانة على مدراء شركات المقاولات الاردنية الممثلة لعينة الدراسة، تم استرداد (١٦٤) استيانة منها، وبعد تدقيق الاستبانات التي تم استردادها، لم يتم استبعاد أيا منها لكون الاكتمال جاء نتيجة المقابلة الشخصية مع المشاركين، وفي النهاية بلغ عدد الاستبانات التي أجري عليها التحليل (١٦٤) استبانة، بمعدل استجابة بلغ (٩٦%)، ويعود السبب في الارتفاع النسبي لمعدل الاستجابة إلى المتابعة الحثيثة والمقابلة الشخصية مع المستجيبين في شركات المقاولات.

٣-٥: قياس متغيرات الدراسة

قامت هذه الدراسة من اجل بناء نموذج لقياس واقع التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الأردنية، حيث تضمنت متغير رئيسي مستقل متمثل بواقع التخطيط الاستراتيجي نم نقسيمه الى متغيرات مستقلة فرعية عددها اربعة تتمثل بمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، بالاضافة الى الاستغلال الامثل للموارد المتاحة لدى شركات المفاولات الأردنية، في حين كان المتغير التابع الرئيسي متمثل بتحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري تم تقسيمه الى متغيرات تابعة فرعية عدده ثلاثة متغيرات تمثلت بجودة الاداء الاداري، و ادارة الجودة الشاملة، بالاضافة الى تحسين الموقع التنافسي لدى شركات المقاولات الاردنية. حيث طرحت الأسئلة على المشاركين لقياس متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولا: واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الاردنية:

إلى أي مدى تستخدم شركات المقاولات الأردنية التخطيط الاستراتيجي في تسيير نشاطاتها وممارسة عملياتها المختلفة، حيث تم قياس واقع التخطيط الاستراتيجي الكلي لدى شركات المقاولات من خلال الأسئلة (١-٥٧) من استبانة الدراسة، وعلى مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط، بحيث تمثل ٥: موافق بشدة، ١: غير موافق بشدة، وقد تم تقسيم واقع التخطيط الاستراتيجي إلى اربعة محاور على النحو التالي:

- محور مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة (١ ، ٢، ٣) في القسم الثالث من الاستبانة.
- محور مزايا التخطيط الاستراتيجي، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة (١ ، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤) في القسم الرابع من الاستبانة.
- محور استخدام التخطيط الاستراتيجي، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧) في القسم الخامس من الاستبانة.
- محور الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة (١ ، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧) في القسم السادس من الاستبانة.

ثانياً: تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الأردنية:

إلى أي مدى يؤثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري عند قيامها بتنفيذ نشاطاتها وممارسة عملياتهاالمختلفة، حيث تم قياس مستوى تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري لدى شركات المقاولات من خلال الأسئلة (٥٨-١٠٩) من استبانة الدراسة، وعلى مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط، بحيث تمثل ٥: موافق بشدة، ١: غير موافق بشدة،، وقد تم تقسيم نحسين فاعلية الاداء الاداري إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي:

- مستوى جودة الاداء الاداري وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣) في القسم السابع من الاستبانة.
- مستوى ادارة الجودة الشاملة وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة(١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧) في القسم الثامن من الاستبانة.
- مستوى تحسين الموقع التنافسي وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩) في القسم التاسع من الاستبانة.

٣-٦: أسلوب تحليل البيانات:

من اجل إجراء التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثة بترميز جميع الإجابات التي تم الحصول عليها من المشاركين، ومن ثم إدخال هذه الإجابات إلى برنامج التحليل الإحصائي

(SPSS)، ومن اجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha): الهدف من استخدام هذا المقياس هو قياس ثبات أداة الدراسة (Reliability).

٢- معامل تضخم التباين (Variance Inflationary Factor): الذي يقيس قوة النموذج من خلال عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة (Multicolleniarity).

٣- التحليل العاملي (Factor Analysis):

- تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) من اجل اختبار مصداقية أداة القياس (Validity)، حيث تم اختبار مدى الانسجام بين الأسئلة التي تقيس كل متغير (Convergent Validity)، وأيضاً مدى التمايز بين الأسئلة التي تقيس المتغيرات المختلفة (Discriminate Validity).

- تم أيضاً استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) من اجل تحديد عوامل واقع التخطيط الاستراتيجي المؤثرة في تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري لدى شركات المقاولات الأردنية.

٤- الإحصاء الوصفي (Descriptive Analysis): والذي يتضمن الجداول التكرارية والنسب المئوية، وذلك من اجل وصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المتوسطات والنسب المئوية بهدف إعطاء تحليل تفسيري عن مدى إجابة المشاركين والعوامل الأكثر تأثيراً واستخداماً في مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي المؤثرة في تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري لدى شركات المقاولات الاردنية.

٥- الانحدار المتعدد (Multiple Regression): تم استخدامه لاختبار أثر متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في الوقت نفسه، اعتماداً على قيمة اختبار T واختبار F ومستوى المعنوية لهما، فأنه سيتم اختبار العلاقة بين:

أ- واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الاردنية بشكل عام (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مزايا التخطيط الاستراتيجي، مهارات استخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري لدى شركات المقاولات الأردنية بشكل عام.

ب- واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الاردنية بشكل عام (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مزايا التخطيط الاستراتيجي، مهارات استخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري (محور جودة الاداء الاداري) لدى شركات المقاولات الأردنية.

ج- واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الاردنية بشكل عام (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مزايا التخطيط الاستراتيجي، مهارات استخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري (محور ادارة الجودة الشاملة) لدى شركات المقاولات الأردنية.

د- واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الاردنية بشكل عام (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مزايا التخطيط الاستراتيجي، مهارات استخدام التخطيط الاستراتيجي،

والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري (محور تحسين الموقع التنافسي) لدى شركات المقاولات الأردنية.

٦- الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression) : تم استخدام هذا الاختبار من اجل ترتيب المتغيرات المستقلة (واقع التخطيط الاستراتيجي) حسب أهميتها بالتأثير في المتغير التابع (تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري)، لأن المتغيرات المستقلة سوف تدخل في نموذج الانحدار في كل مرة.

٧- الارتباط (Correlation): تم استخدام اختبار الارتباط من اجل تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

٣-٧: تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

٣-٧-١: خصائص عينة الدراسة:

٣-٧-١-١: الخصائص الشخصية لمدراء شركات المقاولات:

جدول رقم (٨)

توزيع المشاركين في عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٥٦	٩٥%
انثى	٨	٥%
المجموع	١٦٤	١٠٠%

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم من المدراء العاملين في شركات المقاولات (٩٥%)، ، أما المدراء الاناث العاملات في شركات المقاولات فيشكلون ما نسبته (٥%) من المدراء المشاركين في عينة الدراسة.

٣-٧-١-٢: العمر:

يبين الجدول رقم (٩) توزيع المشاركين في عينة الدراسة حسب الفئات العمرية، ويلاحظ أن الفئة العمرية من (٤٠) سنة إلى أقل من (٥٠) سنة تشكل أعلى نسبة، فقد ضمت (٥٥) مديراً وبنسبة مئوية (٣٣.٥٤%) من إجمالي حجم العينة، أما أقل نسبة فقد كانت فئة اقل من (٣٠) سنة والتي ضمت (٢٩) مدير وبنسبة بلغت (١٧,٦٨%) من إجمالي حجم العينة.

جدول رقم (٩)

توزيع المشاركين في عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	**٢٩**	**%١٧,٦٨**
من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	**٤٤**	**%٢٦,٨٣**
من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	**٥٥**	**%٣٣,٥٤**
من ٥٠ سنة فأكثر	**٣٦**	**%٢١,٩٥**
المجموع	**١٦٤**	**%١٠٠**

٣-٧-١-٣: التحصيل العلمي:

بالنظر إلى توزيع المشاركين في العينة وفقاً للدرجة العلمية التي يتمتعون بها، فقد شكل حملة الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) النسبة الأكبر، حيث بلغ عددهم (١١٨) مديراً وكانت نسبتهم إلى مجموع المشاركين في العينة (٧٢%)، وكان حملة الدكتوراه هم أقل فئة بين المشاركين في العينة حيث بلغ عددهم (١) مديراً، ويشكلون (٠.٦%) من إجمالي حجم العينة.

جدول رقم (١٠)

توزيع المشاركين في العينة حسب التحصيل العلمي

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من الثانوية العامة	٦	%٣.٦
الثانوية العامة	١٥	%٩.١
دبلوم متوسط	١٣	%٧.٩
بكالوريوس	١١٨	%٧٢
ماجستير	١١	%٦.٨
دكتوراه	١	%٠.٦
المجموع	١٦٤	

٣-٧-١-٤: الخبرة في مجال المقاولات:

يبين الجدول رقم (١١) توزيع المشاركين في العينة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال المقاولات، ويلاحظ أن فئة الخبرة من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات تشكل أعلى نسبة فقد ضمت (٤٦) مديراً ويشكلون ما نسبته (٢٨%) من إجمالي حجم العينة، ، أما أقل نسبة فقد كانت فئة أقل من (٣) سنوات و ضمت (١٤) مدير وشكلت ما نسبته (٨.٥%) من إجمالي حجم العينة.

جدول رقم (١١)

توزيع المشاركين في العينة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال المقاولات

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من (٣) سنوات	١٤	%٨.٥
من (٣) سنوات إلى أقل من (٥) سنوات	٣٢	%١٩.٥
من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	٤٦	%٢٨
من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة	٣٩	%٢٣.٨
من (١٥) سنة فأكثر	٣٣	%٢٠.٢
المجموع	١٦٤	%١٠٠

٣-٧-١-٥: الشكل القانوني لشركة المقاولات:

جدول رقم (١٢)

توزيع المشاركين في عينة الدراسة حسب الشكل القانوني لشركة المقاولات

نوع الشركة	التكرار	النسبة المئوية
مساهمة عامة	٤	%٢.٤
مساهمة خصوصية	٢٨	%١٧.١
ذات مسؤولية محدودة	٤٣	%٢٦.٢
توصية بسيطة	٥٨	%٣٥.٤
تضامن	٣١	%١٨.٩
المجموع	١٦٤	%١٠٠

يلاحظ أن الجزء الأكبر من أفراد العينة وفقاً للشكل القانوني لشركة المقاولات كانوا من نوع شركات التوصية البسيطة حيث بلغ عددهم (٥٨) شركة وكانت نسبتهم إلى إجمالي حجم العينة

(٣٥.٤%)، أما أقل نسبة من مفردات العينة فهي الشركات المساهمة العامةوالتي بلغ عددها (٤) شركات ونسبتها إلى إجمالي حجم العينة (٢.٤%).

٣-٧-١-٦: عمر الشركة:

جدول رقم (١٣)

توزيع الشركات المشاركة في عينة الدراسة حسب عمرها

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من (٣) سنوات	٨	%٤.٩
من (٣) سنوات إلى أقل من (٥) سنوات	١٩	%١١.٦
من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	٤٥	%٢٧.٤
من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة	٥٤	%٣٢.٩
من (١٥) سنة فأكثر	٣٨	%٢٣.٢
المجموع	١٦٤	%١٠٠

يلاحظ من الجدول أعلاه أن شركات المقاولات حسب سنة تأسيسها تتنوع وفقاً لعمرها، إلا أنه تم حصرها وفقاً لما يبينه الجدول (١٣)، حيث أن أعلى عدد من مفردات العينة والبالغ عددهم (٥٤) شركةً تجاوز عمرها العشرة سنوات وتشكل ما نسبته (٣٢.٩%) من حجم العينة، أما أقل الشركات من حيث العمر في العينة فقد كانت الشركات التي مضى على تأسيسها اقل من (٣) سنوات.

٣-٧-١-٧: تصنيف الشركات:

ويوضح الجدول رقم (١٤) توزيع الشركات المشاركة في عينة الدراسة حسب التصنيف المعتمد من قبل نقابة مقاولي الانشاءات الاردنيين، حيث يتضح من الجدول أن فئة الدرجةالثالثة، قد شكلت أعلى

نسبة بين فئات التصنيف، وقد ضمت (٥٦) شركة ويمثلون مانسبته (٣٤.٢%) من إجمالي حجم العينة، ، أما أقل الفئات تمثيلاً فقد كانت فئة الدرجة السادسة والتي ضمت (١٢) شركة وتشكل مانسبته (٧.٣%) من إجمالي حجم العينة.

جدول رقم (١٤)

توزيع الشركات المشاركة في عينة الدراسة حسب تصنيفها

درجة التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الاولى	٢٤	%١٤.٦
الثانية	٣٣	%٢٠.١
الثالثة	٥٦	%٣٤.٢
الرابعة	١٧	%١٠.٤
الخامسة	٢٢	%١٣.٤
السادسة	١٢	%٧.٣
المجموع	١٦٤	%١٠٠

٣-٧-١-٨: توزيع شركات المقاولات حسب مجال العمل:

جدول رقم (١٥)

توزيع الشركات المشاركة في عينة الدراسة حسب مجال عمل الشركة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أبنية	٥٤	%٣٢.٩
طرق	٦١	%٣٧.٢
مياه وصرف صحي	٢٨	%١٧.١
كهروميكانيك	١٦	%٩.٨
جسور	٣	%١.٨
اشغال اخرى	٢	%١.٢
المجموع	١٦٤	%١٠٠

يلاحظ من الجدول (١٥) توزيع شركات المقاولات المشاركة في عينة الدراسة حسب حسب مجال العمل، حيث كان أعلى تكرار قد تركز ضمن فئة الطرق، وقد بلغ عددهم (٦١) شركة وبنسبة (٣٧.٢%) من إجمالي حجم العينة، أما أقل تكرار فقد تركز ضمن فئة اشغال اخرى والتي ضمت (٢) شركة ويشكلون ما نسبته (١.٢%) من إجمالي حجم العينة.

٣-٩-٧-١-٩: رأسمال الشركة:

فيما يتعلق بتوزيع الشركات المشاركة في العينة وفقاً لرأسمالها، فيبين الجدول رقم (١٠) أن الجزء الأكبر من الشركات المشاركة تقع ضمن فئة راسمال اقل من (٥٠٠٠٠٠) دينار، حيث بلغ عددها (٨٣) شركة وكانت نسبتها (٥٠.٦٢%) من إجمالي حجم العينة، في حين بلغ عدد الشركات التي كان راسمالها اكثر من (١٥) مليون دينار شركة واحدة فقط ونسبتها (٠.٦%) من إجمالي حجم العينة.

جدول رقم (١٦)

توزيع الشركات المشاركة في العينة حسب رأس المال

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من (١٠٠٠٠٠) دينار	١٣	%٧.٩
من (١٠٠٠٠٠) – اقل من (٥٠٠٠٠٠) دينار	٨٣	%٥٠.٦
من (٥٠٠٠٠٠) – اقل من (١٠٠٠٠٠٠) دينار	٤٧	%٢٨.٧
من (١٠٠٠٠٠٠) – اقل من (٥٠٠٠٠٠٠) دينار	١٢	%٧.٣
من (٥٠٠٠٠٠٠) – اقل من (١٠٠٠٠٠٠٠) دينار	٦	%٣.٧
من (١٠٠٠٠٠٠٠) – اقل من (١٥٠٠٠٠٠٠) دينار	٢	%١.٢
اكثر من (١٥٠٠٠٠٠٠) دينار	١	%٠.٦
المجموع	١٦٤	%١٠٠

٣-٧-٢: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

لغايات الإحصاء الوصفي وبهدف إعطاء دلالة اكبر لمعنى إجابات المشاركين في عينة الدراسة، فقد تم تصنيف متوسط الإجابات وفقاً للمقياس التالي: (٤.٥ – ٥) درجة عالية جداً، (٣.٧٥– ٤.٤٩

) درجة عالية، (٣.٠ – ٣.٧٤٩) درجة متوسطة، (٢.٢٥ – ٢.٩٩) درجة محدودة، (أقل من ٢.٢٤٩) درجة محدودة جداً.

٣-٧-٢-١: مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الأردنية:

يبين الجدول رقم (١٧) النتائج الإحصائية لمستوى عملية التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء شركات المقاولات الاردنية من حيث مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، و مدى ادراك المدراء لمزايا التخطيط الاستراتيجي، ومدى استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل هؤلاء المدراء ، بالاضافة الى الاستغلال الامثل للموارد المتاحة اما الشركة، ويتضح من النتائج ان عملية التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الاردنية تقع ضمن مستوى متوسط (٦٩.٥٦%)

الجدول رقم (١٧)

مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الأردنية

الرقم	المجال	المتوسط	المستوى
١-	مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الأردنية	٣.٣١	**متوسط**
٢-	مدى ادراك المدراء لمزايا التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات الاردنية	٣.٦١	**متوسط**
٣-	مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل مدراء شركات المقاولات الأردنية	٣.٥٣	**متوسط**
٤-	مدى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لشركات المقاولات الاردنية	٣.٤٦	**متوسط**
	المستوى العام لعملية التخطيط الاستراتيجي	٣.٤٨	**متوسط**

٣-٧-٢-١-١: مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الأردنية:

يبين الجدول رقم (١٨) النتائج الإحصائية لمستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الأردنية ، فقد تم تحديد المجالات المهمة التي تقيس مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الأردنية كما هي مبينة في الجدول، ويبين الجدول أن مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعتبر متوسطاً من حيث متوسط جميع الإجابات (٦٦.١%)، وقد انحصر متوسط الإجابات بين ٥٦.٢% – ٧٩.٦%، ويتبين من الجدول أن أعلى مجال لوضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي يتتأتى من كون التخطيط الاستراتيجي هو تطوير خطط مستقبلية ثابتة تطبق يوماً بعد يوم وللمدى المتوسط والبعيد، أما أقل المجالات فقد كان باعتبار التخطيط الاستراتيجي هو وضع خطط مستقبلية تتضمن التنبؤ بالمستقبل ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق هذا التنبؤ مع آلاخذ بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال والمواد الخام ، وقد صنفت النسب إلى فئات، بحيث اعتبرت الفئة (أقل من٥٠% إلى أقل من٦٠%) محدودة، والفئة (من ٦٠% إلى أقل من ٧٠%) متوسطة، أما الفئة (من ٧٠% إلى أقل من ٨٠%) جيدة، والفئة (من ٨٠% إلى أقل من ٩٠%) عالية، وأخيرا الفئة (من ٩٠% وأكثر) عالية جداً.

الجدول رقم (١٨)

مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الأردنية

الرقم	المجال	المتوسط	المستوى
١	التخطيط الاستراتيجي هو تطوير خطط مستقبلية ثابتة تطبق يوماً بعد يوم وللمدى المتوسط والبعيد.	٣.٩٨	**عالي**
٢	التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم	٣.١٣	**متوسط**

	على توقعات للبيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية، مع رقابة مستمرة لتحديد ما يجب عمله مقدماً ومتى وكيف سينفذ.		
الرقم	**المجال**	**المتوسط**	**المستوى**
٣	التخطيط الاستراتيجي هو وضع خطط مستقبلية تتضمن التنبؤ بالمستقبل ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق هذا التنبؤ آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال والمواد الخام.	**٢.٨١**	**محدود**
	المستوى العام	**٣.٣٠٥**	**متوسط**

٣-٧-٢-١-٢: مدى ادراك المدراء لمزايا التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات الاردنية:

يبين الجدول رقم (١٩) النتائج الإحصائية لمستوى ادراك المدراء لمزايا عملية التخطيط الاستراتيجي، فقد تم تحديد المجالات المهمة التي تقيس مستوى ادراك مزايا التخطيط الاستراتيجي كما هي مبينة في الجدول، ويبين الجدول أن مستوى الادراك من قبل المدراء لهذه المزايا يعد جيداً من حيث متوسط جميع الإجابات (٧٢.١٦%)، وقد انحصر متوسط الإجابات بين ٥٣.٤% – ٨٦.٨%، ويتبين من الجدول أن أعلى مستوى مدرك لمزايا التخطيط الاستراتيجي متأت من كون

التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور الشركة وكذلك من انه يمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة.

الجدول رقم (١٩)

مستوى ادراك المدراء في شركات المقاولات الاردنية لمزايا عملية التخطيط الاستراتيجي

الرقم	المجال	المتوسط	المستوى
١	التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور الشركة.	٤.٣٤	**عالي**
٢	يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل.	٣.٦٩	**متوسط**
٣	يزيد من الشعور بالثقة في العمل الذي تؤديه.	٣.٤١	**متوسط**
٤	يساهم في اتخاذ قرارات أفضل.	٢.٨١	**محدود**
٥	يزيد من معرفة الدور في العمل.	٤.٠٥	**عالي**
٦	يحسن من الانتماء للشركة.	٣.٩٨	**عالي**
٧	يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة.	٣.٤١	**متوسط**
٨	يؤثر إيجابياً على الرغبة في العمل.	٢.٦٧	**محدود**
٩	يحسن أداء الأفراد في الشركة.	٤.٢٠	**عالي**
١٠	يحسن أداء الأقسام في الشركة.	٣.٩٨	**عالي**
١١	يساعد على إنشاء مباني أو خدمات جديدة.	٣.١٣	**متوسط**
١٢	يساعد في توفير الأموال اللازمة بشروط أفضل.	٢.٨١	**محدود**
١٣	يمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة.	٤.٣٤	**عالي**
١٤	يساعد في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب.	٣.٦٩	**متوسط**

	المستوى العام	**٣.٦٠٨**	**متوسط**

٣-٧-٢-١-٣: مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل مدراء شركات المقاولات الأردنية:

يبين الجدول رقم (٢٠) النتائج الإحصائية لمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل مدراء شركات المقاولات الأردنية في ممارسة وتسيير نشاطاتها المختلفة، فقد تم تحديد المجالات المهمة التي تقيس هذه االاستخدامات كما هي مبينة في الجدول، ويبين الجدول أن المتوسط العام لجميع الفقرات بمستوى جيد (٧٠.٥١%)، وقد انحصر متوسط الإجابات بين ٥٠.٤% – ٨٦.٨%، ويتبين من الجدول أن أكثر مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي هو مجال تملك الشركة أهداف عامة (غايات تنبثق عن رسالة الشركة ومرتبطة بتحقيق أهدافها)، وكذلك اعتماد الإدارة على مصادر معلومات متنوعة بما فيها الخبرة الشخصية عند إعداد الخطة الإستراتيجية ، أما أقل المجالات فهو مجال عمل الإدارة على عكس الرسالة التي تملكها على العاملين، والعملاء على حد سواء .

الجدول رقم (٢٠)

مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل مدراء شركات المقاولات الأردنية

الرقم	المجال	المتوسط	المستوى
١-	توفر الشركة الوقت الكافي لإعداد خططها الإستراتيجية.	**٣.٤١**	**متوسط**
٢-	المدراء راغبون وقادرون على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي.	**٢.٨١**	**محدود**

٣-	تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين.	٤.٠٥	**عالي**
٤-	يستخدم مفهوم التخطيط الاستراتيجي دائماً في الشركة.	٣.٥٢	**متوسط**
٥-	تملك الشركة رسالة واضحة في ذهن المدير.	٣.٤١	**متوسط**
٦-	تعمل الإدارة على عكس الرسالة التي تملكها على العاملين، والعملاء على حد سواء.	٢.٥٢	**محدود**
٧-	تملك الشركة أهداف عامة (غايات تنبثق عن رسالة الشركة ومرتبطة بتحقيق أهدافها).	٤.٣٤	**عالي**
الرقم	**المجال**	**المتوسط**	**المستوى**
٨-	يوجد لدى الشركة توجه نحو المستقبل.	٣.٩٢	**عالي**
٩-	تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية، مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالشركة والتي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل.	٣.١٨	**متوسط**
١٠-	تقوم الإدارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية في الشركة، مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالشركة بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل.	٢.٧٦	**محدود**
١١-	تعتمد الإدارة على مصادر معلومات متنوعة بما فيها الخبرة الشخصية عند إعداد الخطة الإستراتيجية.	٤.٣٤	**عالي**
١٢-	وجود اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين.	٣.٦٩	**متوسط**
١٣-	لدى الشركة المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	٣.٤١	**متوسط**
١٤-	تضع الشركة أهدافاً واضحة قصيرة الأجل، تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.	٢.٩٠	**محدود**
١٥-	توجد أهداف قصيرة الأجل ونتائج نهائية محددة وواضحة	٣.٩٦	**متوسط**

	لمعظم الأنشطة.		
١٦-	تؤثر التغيرات البيئية الخارجية والداخلية على أهداف الشركة وبرامجها.	٣.٩٢	**عالي**
١٧-	تختار الشركة الاستراتيجيات المناسبة، لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً.	٣.٤١	**متوسط**
١٨-	تتم المقارنة والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية.	٤.٢	**عالي**
الرقم	**المجال**	**المتوسط**	**المستوى**
١٩-	السياسات التي تتبعها الشركة واضحة في أذهان جميع العاملين، مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة.	٢.٦٧	**محدود**
٢٠-	يتم إعداد برامج الشركة المرتبطة بتحقيق أهدافها من خلال إشراك الجهات المعنية بالشركة.	٣.٩٨	**عالي**
٢١-	يتم إعداد الموازنة المالية للشركة بمشاركة الجهات المعنية، لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالشركة.	٣.١٣	**متوسط**
٢٢-	يتم تحديد سلسلة من الإجراءات لتحقيق هدف معين والتي تتعلق بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى.	٢.٩٦	**محدود**
٢٣-	يتم تقييم ومتابعة للاستراتيجيات الموضوعة.	٤.٢٠	**عالي**
٢٤-	يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية.	٣.٦٩	**متوسط**
٢٥-	عند اتخاذ القرارات يتم الرجوع إلى الطبقة الإدارية المعنية في الشركة لاستشارتهم.	٣.٤١	**متوسط**
٢٦-	يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	٢.٩٦	**محدود**

-٢٧	حدوث أي تغير في خطط الشركة يتم من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة.	٣.٩٦	**عالي**
	المستوى العام	**٣.٥٢**	**متوسط**

٣-٧-٢-١-٤: مدى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لشركات المقاولات الاردنية:

يبين الجدول رقم (٢١) النتائج الإحصائية لمدى الاستغلال الامثل للموارد من قبل شركات المقاولات الأردنية ، فقد تم تحديد المجالات المهمة التي تقيس الاستغلال الامثل للموارد المتاحة من قبل شركات المقاولات الأردنية كما هي مبينة في الجدول، ويبين الجدول أن مدى الاستغلال الامثل للموارد من قبل شركات المقاولات الأردنية يعتبر متوسطاً من حيث متوسط جميع الإجابات (٦٩.٢%)، وقد انحصر متوسط الإجابات بين ٥٣.٤% - ٨٤%، ويتبين من الجدول أن أعلى محور للاستغلال الامثل للموارد المتاحة من قبل شركات المقاولات يتتأتى من إعلام العاملين بتوفر الموارد المتاحة، أما أقل المجالات فقد كان من خلال توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي.

الجدول رقم (٢١)

مدى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لشركات المقاولات الاردنية

الرقم	المجال	المتوسط	المستوى
-١	يتم حصر الموارد المتاحة للشركة.	**٣.٩٢**	**عالي**
-٢	هناك مشاركة من قبل مختلف المستويات المعنية في حصر الاحتياجات من الموارد المطلوبة.	٣.٤١	**متوسط**
-٣	يتم توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي.	٢.٦٧	**محدود**
-٤	يتم إعلام العاملين بتوفر الموارد المتاحة.	٤.٢	**عالي**
-٥	يتم تحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة.	٣.٩٨	**عالي**

٦-	يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الموارد المتاحة.	٣.١٣	**متوسط**
٧-	توجد قيادات إدارية مدربة قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة.	٢.٩	**محدود**
	المستوى العام مدى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لشركات المقاولات الاردنية	٣.٤٦	**متوسط**

٣-٧-٢-٢: تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية:

يبين الجدول رقم (٢٢) النتائج الإحصائية لمستوى تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري لدى مدراء شركات المقاولات الاردنية من حيث مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري، ومستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بإدارة الجودة الشاملة، بالاضافة الى مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتحسين الموقف التنافسي ، ويتضح من النتائج ان مستوى تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري لدى شركات المقاولات الاردنية تقع ضمن مستوى جيد (٧١.١٧%)

الجدول رقم (٢٢)

مستوى تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية

الرقم	المجال	المتوسط	المستوى
١-	مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري	٣.٥٧	**متوسط**
٢-	مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بإدارة الجودة الشاملة	٣.٥١	**متوسط**

٣-	مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتحسين الموقف التنافسي	٣.٦٠	**متوسط**
	المستوى العام لتحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية	**٣.٥٦**	**متوسط**

٣-٧-٢-٢-١: مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري:

يبين الجدول رقم (٢٣) النتائج الإحصائية لمستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري ، فقد تم تحديد المجالات المهمة التي تقيس هذه المجالات كما هي مبينة في الجدول، ويبين الجدول أن المتوسط العام لجميع الفقرات بمستوى جيد (٧١,١٤%)، وقد انحصر متوسط الإجابات بين ٥٣.٤% - ٨٥%، ويتبين من الجدول أن أكثر مجالات يتأثر بها اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري هو حرص إدارة الشركة على أن تنسجم الشركة نفسها مع متطلبات البيئة المحيطة، أما أقل المجالات فهو زيادة قدرة إدارة الشركة على اتخاذ قراراتها، بالاضافة الى مجال توقع إدارة الشركة أن يكون للمشروع مساهمة إيجابية واضحة في سمات المجتمع (الاجتماعية والثقافية).

الجدول رقم (٢٣)

مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري

الرقم	المجال	المتوسط	المستوى
١-	تحرص إدارة الشركة على أن تنسجم الشركة مع متطلبات البيئة المحيطة.	٤.٢٥	عالي جدا
٢-	تتوقع إدارة الشركة بعد انجاز الشركة لمهامها أن تلبي التأثيرات المتوقعة لحاجات العملاء من اعمالها.	٣.٦٣	متوسط
الرقم	المجال	المتوسط	المستوى
٣-	وضعت إدارة الشركة أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة .	٣.٤٧	متوسط
٤-	تعمل إدارة الشركة على مشاركة الفئات المستهدفة بفاعلية في مختلف مراحل دورة حياة الشركة.	٢.٩	محدود
٥-	تظهر إدارة الشركة اهتمامًا وتعاونًا كبيرين لإيجاد حلول صحيحة للمشاكل والقضايا في القطاعات المستهدفة حتى وإن لم تكن من ضمن مهمة الشركة المكتوبة والمتعاقد عليها.	٣.٦٩	متوسط
٦-	تزداد قدرة الشركة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	٣.٩٢	عالي
٧-	تلتزم إدارة الشركة بتنفيذ النشاطات وفقًا لجداولها الزمنية.	٣.٤١	متوسط
٨-	تزداد قدرة إدارة الشركة على اتخاذ قراراتها.	٢.٦٧	محدود
٩-	حققت اعمال الشركة المنجزة حتى الآن تقاربًا مع توقعات الزبائن.	٤.٢	عالي
١٠-	تُحسن إدارة الشركة استخدام الموارد (المدخلات) في تعظيم قيمة المخرجات (القيمة المضافة Added Value)	٣.٩٨	عالي
١١-	تهتم إدارة الشركة بجودة تخطيط الأنشطة واستنباط النواتج.	٣.١٨	متوسط

محدود	٢.٩	تعمل أنظمة المعلومات الإدارية في الشركة بصورة صحيحة.	١٢-
عالي	٤.٢	تهتم إدارة الشركة باستخدام وسائل بديلة للحصول على المخرجات نفسها بتكاليف أقل.	١٣-
متوسط	٣.٦٩	تبرّر أهداف الشركة تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة.	١٤-
متوسط	٣.٤١	تتوقع إدارة الشركة أن يكون لاعمالها تأثير داعم يعزز الاستراتيجية الشاملة لها .	١٥-
محدود	٢.٩٦	تتوقع إدارة الشركة أن يكون لاعمالها تأثير كبير في تطوير البناء التنظيمي للشركة ورفع خبراتها المتراكمة .	١٦-
المستوى	**المتوسط**	**المجال**	**الرقم**
عالي	٣.٩١	تتوقع إدارة الشركة أن يكون لانجازاتها مساهمة عالية في تعزيز ثقافة الجودة (Quality Culture) ضمن الثقافة التنظيمية للشركة نفسها.	١٧-
عالي	٣.٩٨	تتوقع إدارة الشركة أن تشمل تأثيرات انجازاتها أبعد من الفئة المستهدفة.	١٨-
متوسط	٣.٤١	تهتم إدارة الشركة بإحداث تأثيرات استراتيجية على قضايا التطوير في القطاعات ذات العلاقة.	١٩-
محدود	٢.٦٧	تتوقع إدارة الشركة أن يكون للمشروع مساهمة إيجابية واضحة في سمات المجتمع (الاجتماعية والثقافية).	٢٠-
عالي	٤.٢	تتوقع إدارة الشركة أن انجازاتها قد نجحت في تكوين صلات بين الجهة التنفيذية للمشروع والجهات المستفيدة.	٢١-
عالي	٣.٩٨	تتوقع إدارة الشركة بأنها لن تواجه بمعارضة لو احتاج تنفيذ الاعمال إلى زيادة الميزانية مستقبلاً.	٢٢-
متوسط	٣.١٣	تتوقع إدارة الشركة زيادة الطلب على اعمالها وزيادة الاعتراف بمنافعها.	٢٣-
متوسط	**٣.٥٧**	**المستوى العام لمدى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة**	

	من العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري		

٣-٧-٢-٢-٢: مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بإدارة الجودة الشاملة:

يبين الجدول رقم (٢٤) النتائج الإحصائية لمستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بإدارة الجودة الشاملة ، فقد تم تحديد المجالات المهمة التي تقيس هذه المجالات كما هي مبينة في الجدول، ويبين الجدول أن المتوسط العام لجميع الفقرات بمستوى جيد (٧٠.٢%)، وقد انحصر متوسط الإجابات بين ٥٣.٤% - ٨٥%، ويتبين من الجدول أن أكثر مجالات يتأثر بها اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بادارة الجودة الشاملة هو تتبع إدارة الشركة أسلوبًا في القيادة يزيد من تمكين العاملين (Empowerment) على أداء مهامهم، أما أقل المجالات فهو حرص إدارة الشركة على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها.

الجدول رقم (٢٤)

مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بإدارة الجودة الشاملة

الرقم	المجال	المتوسط	المستوى
١-	يمتاز العاملون في الشركة بعمق ولائهم وانخراطهم في تنفيذ أهدافها.	٢.٩٦	**محدود**
٢-	تحرص إدارة الشركة على التطوير المستمر لقدرات العاملين فيها.	٤.٢	**عالي**
٣-	تشجع إدارة الشركة على تعميق مشاركة العاملين بالشركة في عملية اتخاذ القرارات.	٣.٦٩	**متوسط**
الرقم	**المجال**	**المتوسط**	**المستوى**
٤-	تشجع القيم والمعتقدات السائدة ضمن ثقافة الشركة على قبول التطوير والتغيير وتقلل من مقاومتهما.	٣.٤١	**متوسط**
٥-	تحرص إدارة الشركة على توفير الوسائل كلها لتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة.	٢.٩٦	**محدود**
٦-	لاتتيح برامج التحفيز في الشركة الاحتفاظ بالعاملين المميزين.	٣.٩١	**عالي**
٧-	تؤمن إدارة الشركة بالتطوير والتغيير المستمرين لصالح العمل.	٣.٩٨	**عالي**
٨-	تشجع إدارة الشركة العاملين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم.	٣.٤١	**متوسط**
٩-	تحرص إدارة الشركة على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها.	٢.٦٧	**محدود**
١٠-	تحرص إدارة الشركة على التقليل من معدل المعيب والنواقص في منتجات الشركة التربوية (Zero Defect).	٤.٢	**عالي**
١١-	تحرص إدارة الشركة على تعرف احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم لخدماتها من خلال إجراء دراسات دورية.	٣.٩٨	**عالي**
١٢-	تحرص إدارة الشركةعلى تنظيم لقاءات دورية بالزبائن بهدف تعزيز العلاقة معهم.	٣.١٣	**متوسط**
١٣-	تأخذ إدارة الشركة مقترحات الزبائن واتجاهاتهم بالاعتبار عند	٢.٩	**محدود**

	تطوير اعمالها.		
-١٤	تتبع إدارة الشركة أسلوبًا في القيادة يزيد من تمكين العاملين (Empowerment) على أداء مهامهم.	٤.٢٥	**عالي جدا**
-١٥	تتعامل إدارة الشركة مع العاملين بأسلوب يسوده الطابع الرسمي (High Formality).	٣.٦٣	**متوسط**
-١٦	تتعامل إدارة الشركة بحكمة في معالجة الصراعات والأخطاء أولاً بأول (Just in Time).	٣.٤١	**متوسط**
الرقم	**المجال**	**المتوسط**	**المستوى**
-١٧	تحرص إدارة الشركة على جعل أهداف الشركة والأهداف الشخصية للأفراد العاملين تصب باتجاه واحد لغرض تعميق الانتماء.	٢.٩٦	**محدود**
	المستوى العام لمدى تأثر اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بإدارة الجودة الشاملة	٣.٥١	**متوسط**

٣-٧-٢-٢-٣: مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتحسين الموقف التنافسي:

يبين الجدول رقم (٢٥) النتائج الإحصائية لمستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بالموقع التنافسي للشركة ، فقد تم تحديد المحاور المهمة التي تقيس هذه المجالات كما هي مبينة في الجدول، ويبين الجدول أن المتوسط العام لجميع الفقرات بمستوى جيد

(٧٢.٠٥%)، وقد انحصر متوسط الإجابات بين ٥٣.٤% – ٨٤%، ويتبين من الجدول أن أكثر مجالات يتأثر بها اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتحسين الموقف التنافسي للشركة هو قدرة الشركة على الاستثمار في أصول رأسمالية يأخذ نمط التطور الملحوظ، أما أقل المجالات فهو ان معدلات أرباح الشركة في تصاعد مستمر.

الجدول رقم (٢٥)

مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتحسين الموقف التنافسي للشركة

الرقم	المجال	المتوسط	المستوى
١-	تأثير مستوى نجاح الشركة ساهم في ارتفاع معدلات النمو في الحصة السوقية الإجمالية للشركة مقارنة بالمنافسين.	٣.٩١	**عالي**
٢-	سيحسّن نجاح الشركة بلوغ أهدافها وقدرتها على إبرام عقود جديدة مقارنة بالمنافسين.	٣.٩٨	**عالي**
٣-	تتوقع إدارة الشركة أن إنجازات الشركة سيسهم بفاعلية في دفع الشركة مستقبلاً لموقع قيادة السوق.	٣.٤١	**متوسط**
٤-	معدلات أرباح الشركة في تصاعد مستمر.	٢.٦٧	**محدود**
٥-	قدرة الشركة على الاستثمار في أصول رأسمالية في تطور ملحوظ.	٤.٢	**عالي**
٦-	تشجع زيادة الطلب على اعمال الشركة على تنويعها لتشمل مجالات أوسع.	٣.٩٨	**عالي**
٧-	قدرة الشركة تتحسن بالمشاركة في المعارض الدولية.	٣.١٣	**متوسط**
٨-	الالتزام بشروط الجودة العالمية ومعاييرها لا يمثلان الترتيب	٢.٩٦	**محدود**

	الأول ضمن أولويات إدارة الشركة.		
٩-	أتوقع أن يكون للشركة أثر كبير في تطوير الميزات التنافسية (Competitive Advantage) للشركة .	٤.٢	**عالي**
	المستوى العام لمدى تأثر اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتحسين الموقف التنافسي للشركة	٣.٦٠	**متوسط**

٣-٧-٣: تقييم أداة البحث:

تم تقييم أداة البحث (الاستبانة) من حيث درجة الثبات والمصداقية، كما يلي:

٣-٧-٣-١: الثبات Validity

تم استخدام اختبار الفا كرونباخ (Gronbach's Alpha) لكل متغير لاختبار درجة الثبات، ويبين الجدول رقم (١٩) قيمة الفا للفئات من المتغيرات المستقلة والتابعة التي بنيت عليها الدراسة، ويشير (Malhotra and Birks،2000) ، إلى أن قيمة الفا يجب أن تكون اكبر من ٠.٦٠ حتى تكون درجة الثبات مقبولة لإجراء التحليل على البيانات.

وكما يشير الجدول رقم (٢٦)، فأن قيم ألفا لجميع المتغيرات تعد كافية لأجراء التحليل، حيث تراوحت ما بين (٠.٦٠- ٠.٩٢٦)، ويلاحظ أيضاً انخفاض درجة الثبات للمتغير المستقل مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الأردنية (ألفا = ٠.٦٠)، وقد يكون السبب في ذلك انخفاض عدد الأسئلة على هذا المتغير.

في حين يلاحظ أن درجة الثبات العام لجميع أسئلة أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تقيس جميع المتغيرات التابعة والمستقلة التي بنيت عليها الدراسة تعد مقبولة لإجراء التحليل على البيانات (ألفا = ٠.٩٩٣).

جدول رقم (٢٦)

نتائج تحليل الثبات

المتغيرات	قيمة الفا
المستوى العام لعملية التخطيط الاستراتيجي	٠.٩٥٩
مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الأردنية	٠.٦٠
مدى ادراك المدراء لمزايا التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات الاردنية	٠.٨٢٦
مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل مدراء شركات المقاولات الأردنية	٠.٩٠
مستوى مدى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لشركات المقاولات الاردنية	٠.٦٦٣
المستوى العام لتحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية	٠.٩٨٨
مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري	٠.٨٧٧
مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بإدارة الجودة الشاملة	٠.٨٣٦

مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتحسين الموقف التنافسي للشركة	٠.٦٨٧
درجة الثبات العام	٠.٩٨١

٣-٧-٣-٢: المصداقية Reliability

لقياس مصداقية أداة الدراسة، تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis)، ففي البداية تم استخدام مقياس كفاية العينة (Measure of Sampling Adequacy:MSA)، ويسمى مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin)، وذلك من اجل تحديد مدى ملائمة استخدام التحليل العاملي، حيث تعد العينة كافية لأجراء التحليل العاملي إذا كانت قيمة مقياس كفاية العينة (MSA) تقع بين (٠.٥ إلى ١)، وتشير نتيجة التحليل العاملي حسب الجدول رقم (٢٧) إلى أن قيمة (MSA) كانت ٠.٦٥٧، وهذا يعني حسب المقياس أن العينة ملائمة لاستخدام التحليل العاملي، حيث أشارت النتائج إلى ملاءمة التحليل العاملي في هذه الدراسة (sig = 0.000).

جدول رقم (٢٧)

مقياس كفاية العينة (MSA)

مقياس كفاية العينة (MSA)	٠.٦٥٧
اختبار بارتلت	Sig. = 000

بعد التأكد من ملائمة استخدام التحليل العاملي تم إجراء التحليل باستخدام طريقة تحليل العناصر الرئيسية (Principle Component Analysis)، والتدوير المتعامد (Varimax)، وتم تحديد عدد

العوامل اعتمادا على أن قيمة التباين الكلي المفسر اكبر من واحد (Eigenvalues Over 1)، وذلك لاختبار مصداقية أداة البحث من حيث:

١- مدى تقارب الأسئلة التي تقيس كل عامل (Convergent Validity) بحيث تكون الأسئلة متقاربة لكل عامل إذا كان تحميلها على العامل المقابل لها عالٍ (Loading > 0.5).

٢- مدى التمايز بين الأسئلة التي تقيس العوامل المختلفة (Discriminate Validity)، بحيث يتحقق التمايز إذا تم تحميل كل سؤال بشكل أكبر على العامل المقابل له مقارنة مع تحميله على العوامل الأخرى.

وتشير نتائج التحليل العاملي إلى أن معظم الأسئلة لها تحميل عال اكبر من ٠.٥ على العوامل المرتبطة بها، وأن لها تحميل أعلى على العوامل المرتبطة بها مقارن بتحميلها على العوامل الأخرى، ولذلك فأن شروط المصداقية قد تحققت في هذه الدراسة.

٣-٧-٤: اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من اجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

٣-٧-٤-١: معامل تضخم التباين (Variance Inflationary Factor):

والذي يقيس قوة النموذج من خلال عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة (Multicolleniarity)، حيث تم استخراج مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة كما هو مبين بالجدول رقم (٢٨) ادناه:

جدول رقم (٢٨)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

	وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	مزايا التخطيط الاستراتيجي	مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي	مدى استخدام الموارد المتاحه	العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري	العوامل المحددة من حيث صلتها بادارة الجودة الشاملة	العوامل المحددة من حيث صلتها بتحسين الموقف التنافسي
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	١	٠.٦٦٨	٠.٧٨١	٠.٨٩	٠.٧٣٠	٠.٨٣٦	٠.٦٣١
مزايا التخطيط الاستراتيجي	٠.٦٦٨	١	٠.٩٣٣	٠.٧٨٧	٠.٩٣٥	٠.٩٣٨	٠.٩٤١
مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي	٠.٧٨١	٠.٩٣٣	١	٠.٩٤٥	٠.٩٤٤	٠.٩٤٢	٠.٩٢٧
مدى استخدام الموارد المتاحه	٠.٨٩٠	٠.٧٨٧	٠.٩٤٥	١	٠.٩٠٦	٠.٩٣٥	٠.٨٤٠
العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري	٠.٧٣٠	٠.٩٣٥	٠.٩٤٤	٠.٩٠٦	١	٠.٩٢٧	٠.٩٠٨
العوامل المحددة من حيث صلتها بادارة الجودة الشاملة	٠.٨٣٦	٠.٩٣٨	٠.٩٤٢	٠.٩٣٥	٠.٩٢٧	١	٠.٩٣٧
العوامل المحددة من حيث صلتها بتحسين الموقف التنافسي	٠.٦٣١	٠.٩٤١	٠.٩٢٧	٠.٨٤٠	٠.٩٠٨	٠.٩٣٧	١

حيث بلغت أعلى قوة ارتباط بين كل من متغير تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك وبين متغير التحقق والحصول على أدلة الإثبات لعملية التدقيق، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٩٤٥)، وبالتعويض في معادلة VIF (Variance Inflationary Factor)، نجد ما يلي :

$$\mathbf{VIF = 1/(1- r^2\ )}$$
$$\mathbf{= 1/\ 1\text{-}(0.945)^2}$$
$$\mathbf{= 9.34}$$

ويشير (Kleinbaum, et al،1988) ، إلى انه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات يتجاوز (١٠)، فأنه يمكن القول أن هذا المتغيرات لها ارتباط عال مع بعضها، وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار، وبما أن VIF < ١٠ لمتغيرات الدراسة لذلك يمكن القول انه لايوجد هنالك تداخل بين متغيرات الدراسة المستقلة (Multicolleniarity)، مما يعكس قوة نموذج الدراسة.

٣-٧-٤-٢: مدى صلاحية نموذج الدراسة لتحليل الانحدار المتعدد:

للتأكد من مدى صلاحية نموذج الدراسة لاستخدام تحليل الانحدار، تم الاعتماد على قيمة (F) المحسوبة ، وكما يشير الجدول رقم (٢٩) فأن قيمة (F = 5602)، بمستوى معنوية (= .Sig 0.05 > 0.000)، وهي أقل من ٠.٠٥ وهذا يعني أن النموذج بمكوناته (المتغيرات) الرئيسة (واقع التخطيط الاستراتيجي، تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري) استطاع أن يفسر التباين في أثر واقع التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية ، مما

يشير إلى صلاحية النموذج وبالتالي إمكانية إجراء تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) ، على بيانات الدراسة.

جدول رقم (٢٩)

اختبار صلاحية نموذج الدراسة لتحليل الانحدار

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	مربعات الانحرافات	قيمة F	المعنوية Sig
الانحدار	٣١.٣١٩	١	٣١.٣١٩	٥٦٠٢	٠.٠٠٠
الخطأ	٠.٩٠٦	١٦٢	٠.٠٠٦		
المجموع	٣٢.٢٢٤	١٦٣			

٣-٧-٤-٣: التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات:

ومن اجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، فقد استندت الباحثة إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) لجميع متغيرات الدراسة، ويشير (Berenson and Levine، 1999) ، إلى أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من (١)، وكما يشير الجدول رقم (٣٠)، فأن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (١) باستثناء مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي (١.١١) حيث كانت قيمة معامل الالتواء لهذا المتغير قريبة جداً من (١)، ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الجدول رقم (٣٠)
نتائج تحليل معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة

المتغير	الوسط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
المستوى العام لواقع التخطـيط الاسـتراتيجي لدى شركات المقاولات الاردنية	٣.٤٧٩٥	٠.٤٣٤٧٣	-٠.٤٥٩
مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	٣.٣٠٤٩	٠.٤٧٩١٥	١.١١
مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي	٣.٦٠٨٠	٠.٤٦٤٣٦	-١.٧١٢
مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي	٣.٥٢٥٥	٠.٤٥٣٢١	-١.٣٦٠
مستوى مدى استخدام الموارد المتاحه	٣.٤٥٨٢	٠.٤٣٦٩٥	-٠.٣٦٣
المستوى العام لتحسين فاعليـة تقيـيم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية	٣.٥٣٣٦	٠.٤٤٤٦٣	-١.٣٥٦
المتغير	الوسط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
مستوى العوامل المحددة من حيـث صـلتها بتقويم جودة الأداء الإداري	٣.٥٦٥٥	٠.٤٤١٧٨	-١.٥٣٢
مستوى العوامل المحددة من حيـث صـلتها بإدارة الجودة الشاملة	٣.٥٠٨٢	٠.٤٦٧٦٤	-١.٠٠٢
مستوى العوامل المحددة من حيـث صـلتها بتحسين الموقف التنافسي	٣.٦٠٢٣	٠.٤٧٥٢٤	-٢.١٦٥

بعد التأكد من صلاحية النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد وقد تم الاعتماد على نتائج هذا التحليل لاختبار الفرضيات العامة المتعلقة بمكونات (عوامل) نموذج الدراسة والفرضيات الفرعية لهذه المكونات.

٣-٧-٤-٤: قاعدة القرار في قبول ورفض الفرضيات

Decision Criteria For Accepting Or Rejecting Hypotheses

اعتمدت قاعدة القرار للفرضيات العامة والفرعية على قيمة (F) ومستوى المعنوية لها (Sig.)، حيث سيتم رفض الفرضية العدمية إذا كانت (sig. F < 0.05) ، وغير ذلك لن يتم رفض الفرضية العدمية (Berenson and Levine،1999) .

بعد تطبيق قاعدة القرار على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، فقد تم الحصول على نتائج اختبار الفرضيات، وسوف يتم مناقشة هذه النتائج حسب ترتيب فرضيات الدراسة على النحو التالي:

٣-٧-٥-١: الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على عدم وجود أثر لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي، مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي، مستوى مدى استخدام الموارد المتاحه) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية بمحاورها الثلاثة (مستوى

العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري، مستوى العوامل المحددة من حيث صلتها بإدارة الجودة الشاملة، مستوى العوامل المحددة من حيث صلتها بتحسين الموقف التنافسي).

وكما يشير الجدول رقم (٣١) فقد تم رفض الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود أثر لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي، مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي، مستوى مدى استخدام الموارد المتاحه) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية.

حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن قيمة (F) كانت تساوي (٢١١٧.٨) وبمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠) ($F = 2117.8$: $sig = 0.000 < 0.05$) ، وهذا يعني أن واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي، مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي، مستوى مدى استخدام الموارد المتاحه) استطاع أن يفسر التباين في التأثير على مجمل عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية ، حيث كانت القدرة التفسيرية للمستوى العام لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي تساوي ٠.٩٢٩من التباين ($R^2 = 0.929$) ، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين مستوى واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي، مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي، مستوى مدى استخدام الموارد المتاحه) وبين عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية علاقة ايجابية ($R = 0.964$)، بحيث كلما زادات عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة (مستوى وضوح مفهوم التخطيط

الاستراتيجي، مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي، مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي، مستوى مدى استخدام الموارد المتاحه) كلما زاد الأثر في تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية.

جدول رقم (٣١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية

مصدر التباين	مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة F	المعنوية (sig)	قيمة R	قيمة R^2
الانحدار	٣١.٥٣٩	١	٣١.٥٣٩	٢١١٧.٨	٠.٠٠٠	٠.٩٦٤	٠.٩٢٩
الخطأ	٢.٤١٣	١٦٢	٠.٠١٥				
المجموع	٣٣.٩٥٢	١٦٣					

ومن اجل تحديد الأهمية النسبية للمستويات التي فسرت التباين في المتغير التابع، فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) ، وقد أشارت النتائج كما في الجدول رقم (٣٢) إلى أن واقع عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي كان أكثر قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع حيث فسر ما نسبته ٠.٩٣٤ من التباين ($R^2 = 0.934$) وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠ (sig = 0.000)، ثم تلاه واقع عملية التخطيط

الاستراتيجي من حيث مدى الاستغلال الامثل للموارد المتاحه بنسبة ٠.٠٦٢٧ من التباين (R^2 = 0.0627) ، وبدلالة ٠.٠٠٠ (sig = 0.000) .

جدول رقم (٣٢)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج / الأهمية النسبية لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية

المتغير	قيمة R	قيمة R^2	التغير في R^2	المعنوية sig
مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي	٠.٩٣٤	٠.٨٧٢	٠.٠٦٢	٠.٠٠٠
مدى الاستغلال الامثل للموارد المتاحه	٠.٠٦٢٧	٠.٠٠٣٩	٠.٠٥٨	٠.٠٠٠

وفيما يتعلق بمعادلة الانحدار المتعدد لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي، مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي، مستوى مدى استخدام الموارد المتاحه) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية، فقد أشارت نتائج الحاسوب أنها كانت كما يلي:

$$Y = 0.117 + 0.496\ X_1 + 0.282\ X_2 + 0.044 X_3 + 0.197\ X_4$$

حيث أن:

Y : المتغير التابع (عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية)

X_1 : المتغير المستقل الأول (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي)

X_2 : المتغير المستقل الثاني (مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي)

X_3 : المتغير المستقل الثالث (مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي)

X_4 : المتغير المستقل الرابع (مدى الاستغلال الامثل للموارد المتاحه)

٣-٧-٥-٢: الفرضية الفرعية الاولى:

تنص الفرضية الفرعية الاولى على عدم وجود أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي من حيث وضـــوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقـــاولات الاردنية.

وكما يشير الجدول رقم (٣٣) فقد تم رفض الفرضية العدمية المتعلقة المتعلقة بعدم وجود أثر لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية، حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن قيمة (F) كانت تساوي (١٩٦.١٩) وبمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠) $(F = 196.19: sig = 0.000 < 0.05)$ ، وهذا يعني أن هنالك اثر لواقع التخطيط الاستراتيجي من حيث (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي) على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات، وهذا يعني ان واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي) استطاع أن يفسر التباين في التأثير في مجمل عملية تحسين فاعلية الاداء الاداري ، حيث كانت القدرة التفسيرية لاثر عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث (مستوى وضوح مفهوم

التخطيط الاستراتيجي) تساوي ٠.٥٤٨ من التباين ($R^2 = 0.548$) ، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي) وبين عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية علاقة ايجابية ($R = 0.740$)، بحيث كلما زاد مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي كلما زاد الأثر في عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية.

جدول رقم (٣٣)

نتائج تحليل الانحدار لأثر واقع عملية التخطيط الاستراتيجي (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية

مصدر التباين	مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة F	المعنوية (sig)	قيمة R	قيمة R^2
الانحدار	١٨.٥٩٦	١	١٨.٥٩٦	١٩٦.١٩	٠.٠٠٠	٠.٧٤٠	٠.٥٤٨
الخطأ	١٥.٣٥٦	١٦٢	٠.٠٩٥				
المجموع	٣٣.٩٥٢	١٦٣					

وفيما يتعلق بمعادلة الانحدار لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية، فقد أشارت نتائج الحاسوب أنها كانت كما يلي:

$$\mathbf{Y = 1.229 + 0.705\, X_1}$$

حيث أن:

Y : المتغير التابع (عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية)

X_1 : المتغير المستقل الأول (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي)

٣-٧-٥-٣: الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على عدم وجود أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي من حيث الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي وبين تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

وكما يشير الجدول رقم (٣٤) فقد تم رفض الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود أثر لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث (الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية، حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن قيمة (F) كانت تساوي (١٠٤٦١) وبمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠) $(F = 10461: sig = 0.000 < 0.05)$ ، وهذا يعني أن هنالك اثر لواقع التخطيط الاستراتيجي من حيث (الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي) على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات، وهذا يعني ان واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث (الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي) استطاع أن يفسر التباين في التأثير في مجمل عملية تحسين فاعلية الاداء الاداري ، حيث كانت القدرة التفسيرية لاثر عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث (الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي) تساوي ٠.٩٨٥ من التباين $(R^2 = 0.985)$ ، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث (الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي) وبين عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية علاقة ايجابية $(R = 0.992)$،

بحيث كلما زاد مستوى الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي كلما زاد الأثر في عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية.

جدول رقم (٣٤)

نتائج تحليل الانحدار لأثر واقع عملية التخطيط الاستراتيجي (الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية

مصدر التباين	مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة F	المعنوية (sig)	قيمة R	قيمة R^2
الانحدار	٣٣.٤٣٤	١	٣٣.٤٣٤	١٠٤٦١	٠.٠٠٠	٠.٩٩٢	٠.٩٨٥
الخطأ	٠.٥١٨	١٦٢	٠.٠٠٣				
المجموع	٣٣.٩٥٢	١٦٣					

وفيما يتعلق بمعادلة الانحدار لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث (الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية، فقد أشارت نتائج الحاسوب أنها كانت كما يلي:

$$Y = 0.04 + 0.975 X_1$$

حيث أن:

Y : المتغير التابع (عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية)

X_2 : المتغير المستقل الثاني (الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي)

٣-٧-٥-٤: الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على عدم وجود أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي من حيث استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

وكما يشير الجدول رقم (٣٥) فقد تم رفض الفرضية العدمية المتعلقة المتعلقة بعدم وجود أثر لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث (استخدام التخطيط الاستراتيجي) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية، حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن قيمة (F) كانت تساوي (٢٦١٢٥) وبمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠) $(F = 26125: sig = 0.000 < 0.05)$ ، وهذا يعني أن هنالك اثر لواقع التخطيط الاستراتيجي من حيث (استخدام التخطيط الاستراتيجي) على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات، وهذا يعني ان واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث (استخدام التخطيط الاستراتيجي) استطاع أن يفسر التباين في التأثير في مجمل عملية تحسين فاعلية الاداء الاداري ، حيث كانت القدرة التفسيرية لاثر عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث (استخدام التخطيط الاستراتيجي) تساوي ٠.٩٩٤ من التباين $(R^2 = 0.994)$ ، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث (استخدام التخطيط الاستراتيجي) وبين عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية علاقة ايجابية $(R = 0.992)$، بحيث كلما زاد مستوى استخدام التخطيط

الاستراتيجي كلما زاد الأثر في عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية.

جدول رقم (٣٥)

نتائج تحليل الانحدار لأثر واقع عملية التخطيط الاستراتيجي (استخدام التخطيط الاستراتيجي) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية

مصدر التباين	مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة F	المعنوية (sig)	قيمة R	قيمة R^2
الانحدار	٣٣.٧٤٣	١	٣٣.٧٤٣	٢٦١٢٥	٠.٠٠٠	٠.٩٩٧	٠.٩٩٤
الخطأ	٠.٢٠٩	١٦٢	٠.٠٠٣				
المجموع	٣٣.٩٥٢	١٦٣					

وفيما يتعلق بمعادلة الانحدار لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث (استخدام التخطيط الاستراتيجي) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية، فقد أشارت نتائج الحاسوب أنها كانت كما يلي:

$$Y = 0.019 + 1.004 X_3$$

حيث أن:

Y : المتغير التابع (عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية)

X_3 : المتغير المستقل الثاني (استخدام التخطيط الاستراتيجي)

٣-٧-٥-٥: الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على عدم وجود أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي من حيث الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وبين تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

وكما يشير الجدول رقم (٣٦) فقد تم رفض الفرضية العدمية المتعلقة المتعلقة بعدم وجود أثر لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث (الاستغلال الامثل للموارد المتاحة) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية، حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن قيمة (F) كانت تساوي (٨٥٩.٢٦١) وبمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠) $(F = 859.261: sig = 0.000 < 0.05)$ ، وهذا يعني أن هنالك اثر لواقع التخطيط الاستراتيجي من حيث (الاستغلال الامثل للموارد المتاحة) على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات، وهذا يعني ان واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث (الاستغلال الامثل للموارد المتاحة) استطاع أن يفسر التباين في التأثير في مجمل عملية تحسين فاعلية الاداء الاداري ، حيث كانت القدرة التفسيرية لاثر عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث (الاستغلال الامثل للموارد المتاحة) تساوي ٠.٨٤١ من التباين $(R^2 = 0.841)$ ، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين عملية التخطيط

الاستراتيجي من حيث (الاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية علاقة ايجابية (R = 0.917)، بحيث كلما زاد مستوى الاستغلال الامثل للموارد المتاحة كلما زاد الأثر في عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية.

جدول رقم (٣٦)

نتائج تحليل الانحدار لأثر واقع عملية التخطيط الاستراتيجي (الاستغلال الامثل للموارد المتاحة) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية

مصدر التباين	مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة F	المعنوية (sig)	قيمة R	قيمة R^2
الانحدار	٢٨.٥٦٦	١	٢٨.٥٦٦	٨٥٩.٢٦١	٠.٠٠٠	٠.٨٤١	٠.٩١٧
الخطأ	٥.٣٨٦	١٦٢	٠.٠٠٣				
المجموع	٣٣.٩٥٢	١٦٣					

وفيما يتعلق بمعادلة الانحدار لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث (الاستغلال الامثل للموارد المتاحة) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية، فقد أشارت نتائج الحاسوب أنها كانت كما يلي:

$$Y = 0.245 + 0.958\ X_4$$

حيث أن:

Y : المتغير التابع (عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية)

X_4 : المتغير المستقل الثاني (الاستغلال الامثل للموارد المتاحة)

٣-٧-٥-٦: الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على عدم وجود لواقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بجودة الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

وكما يشير الجدول رقم (٣٧) فقد تم رفض الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) على تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بجودة الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى ان قيمة (F) كانت تساوي (١٦٠٢٢.٨١) وبمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠) ($F = 16022.81$: $sig = 0.001 < 0.05$) ، وهذا يعني ان واقع

التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) استطاع ان يفسر التباين في التأثير على تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات الصلة بجودة الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية، حيث كانت القدرة التفسيرية لواقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) تساوي ١ من التباين ($R^2 = 1$) ، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بجودة الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية علاقة ايجابية ($R = 1$)، بحيث كلما زاد التخطيط الاستراتيجي (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) كلما زاد الاثر على تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث جودة الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

جدول رقم (٣٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري (عوامل جودة الاداء الاداري) في شركات المقاولات الاردنية

مصدر	مربعات	درجات	متوسط	قيمة F	المعنوية	قيمة	قيمة

التباين	الانحرافات	الحرية	الانحرافات		(sig)	R	R^2
الانحدار	٣١.٨١٣	٤	٧.٩٥٣	١٧٠٤٦.٢٦	٠.٠٠٠٠	١	١
الخطأ	٠٠٠٠	١٥٩	٠.٠٠				
المجموع	٣١.٨١٣	١٦٣					

ومن اجل تحديد الأهمية النسبية للمستويات التي فسرت التباين في المتغير التابع، فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) ، وقد أشارت النتائج كما في الجدول رقم (٣٨) إلى أن واقع عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي كان أكثر قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع حيث فسر ما نسبته ٠.٨٧٩ من التباين ($R^2 =$ 0.879) وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠ (sig = 0.000)، ثم تلاه واقع عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي بنسبة ٠.٢٧٨ من التباين ($R^2 = 0.278$) ، وبدلالة ٠.٠٠٠ (sig = 0.000) .

جدول رقم (٣٨)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج / الأهمية النسبية لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري (جودة الاداء الاداري) في شركات المقاولات الاردنية

المتغير	قيمة R	قيمة R^2	التغير في R^2	المعنوية sig
مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي	٠.٨٧٩	٠.٧٧٢	٠.١٠٧	٠.٠٠٠

مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	٠.٢٧٨	٠.٠٧٧	٠.٢٠١	٠.٠٠٠

وفيما يتعلق بمعادلة الانحدار المتعدد لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي، مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي، مستوى مدى استخدام الموارد المتاحه) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري من حيث تأثير العوامل ذات الصلة بجودة الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية، فقد أشارت نتائج الحاسوب أنها كانت كما يلي:

$$\mathbf{Y_1 = 0.175 + 0.278\ X_1 + 0.048\ X_2 + 0.879 X_3 - 0.251\ X_4}$$

حيث أن:

$\mathbf{Y_1}$: المتغير التابع (عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بجودة الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية)

$\mathbf{X_1}$: المتغير المستقل الأول (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي)

$\mathbf{X_2}$: المتغير المستقل الثاني (مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي)

$\mathbf{X_3}$: المتغير المستقل الثالث (مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي)

$\mathbf{X_4}$: المتغير المستقل الرابع (مدى الاستغلال الامثل للموارد المتاحه)

٣-٧-٥-٧: الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على عدم وجود أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) على تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بادارة الجودة الشاملة في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

وكما يشير الجدول رقم (٣٩) فقد تم رفض الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) على تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بأدارة الجودة في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى ان قيمة (F) كانت تساوي (١٢٥١٩.٣٤) وبمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠) ($F = 12519.34$: $sig = 0.001 < 0.05$) ، وهذا يعني ان واقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) استطاع ان يفسر التباين في التأثير على تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات الصلة بجودة الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية، حيث كانت القدرة التفسيرية لواقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا

التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) تساوي ٠.٩٨٧ من التباين ($R^2 = 0.987$) ، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بأدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع المقاولات الاردنية علاقة ايجابية ($R = 0.994$)، بحيث كلما زاد التخطيط الاستراتيجي (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) كلما زاد الاثر على تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث ادارة الجودة الشاملة في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

جدول رقم (٣٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري (ادارة الجودة الشاملة) في شركات المقاولات الاردنية

مصدر التباين	مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة F	المعنوية (sig)	قيمة R	قيمة R^2
الانحدار	٣٥.٦٤٦	٤	٣٥.٦٤٦	١٢٥١٩.٣٤	٠.٠٠٠	٠.٩٨٧	٠.٩٩٤
		الخطأ	٠٠٠٠	١٥٩	٠.٠٠٢		

المجموع	٣٥.٦٤٦	١٦٣

ومن اجل تحديد الأهمية النسبية للمستويات التي فسرت التباين في المتغير التابع، فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) ، وقد أشارت النتائج كما في الجدول رقم (٤٠) إلى أن واقع عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي كان أكثر قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع حيث فسر ما نسبته ٠.٨٩٨ من التباين ($R^2 = 0.898$) وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠ (sig = 0.000)، ثم تلاه واقع عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مدى الاستغلال الامثل للموارد المتاحه بنسبة ٠.٢٥١ من التباين ($R^2 = 0.0627$) ، وبدلالة ٠.٠٠٠ (sig = 0.000) .

جدول رقم (٤٠)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج / الأهمية النسبية لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري (ادارة الجودة الشاملة) في شركات المقاولات الاردنية

المتغير	قيمة R	قيمة R^2	التغير في R^2	المعنوية sig
مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي	٠.٨٩٨	٠.٨٠٦	٠.٠٩٢	٠.٠٠٠
مدى الاستغلال الامثل للموارد المتاحه	٠.٢٥١	٠.٠٦٣	٠.١٨٨	٠.٠٠٠

وفيما يتعلق بمعادلة الانحدار المتعدد لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي، مستوى مجالات

استخدام التخطيط الاستراتيجي، مستوى مدى استخدام الموارد المتاحه) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري من حيث تأثير العوامل ذات الصلة بأدارة الجودة الشاملة في شركات المقاولات الاردنية، فقد أشارت نتائج الحاسوب أنها كانت كما يلي:

$$Y_2 = -0.173 + 0.31\ X_1 - 0.125\ X_2 + 0.898 X_3 + 0.251\ X_4$$

حيث أن:

Y_2 : المتغير التابع (عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بأدارة الجودة الشاملة في شركات المقاولات الاردنية)

X_1 : المتغير المستقل الأول (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي)

X_2 : المتغير المستقل الثاني (مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي)

X_3 : المتغير المستقل الثالث (مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي)

X_4 : المتغير المستقل الرابع (مدى الاستغلال الامثل للموارد المتاحه)

٣-٧-٥-٨: الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة على عدم وجود أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) على تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بتحسين الموقف التنافسي في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

وكما يشير الجدول رقم (٤١) فقد تم رفض الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود أثر لواقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط

الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) على تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بتحسين الموقف التنافسي في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى ان قيمة (F) كانت تساوي (٧٤٨.٩٢٢) وبمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠) ($F = 748.922$: $sig = 0.001 < 0.05$) ، وهذا يعني ان واقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) استطاع ان يفسر التباين في التأثير على تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات الصلة بتحسين الموقف التنافسي في شركات قطاع المقاولات الاردنية، حيث كانت القدرة التفسيرية لواقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) تساوي ٠.٨٢٢ من التباين ($R^2 = 0.822$) ، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بتحسين الموقف التنافسي في شركات قطاع المقاولات الاردنية علاقة ايجابية ($R = 0.907$)، بحيث كلما زاد التخطيط الاستراتيجي (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط

الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) كلما زاد الاثر على تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث الموقف التنافسي في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

جدول رقم (٤١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري (تحسين الموقف التنافسي) في شركات المقاولات الاردنية

مصدر التباين	مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة F	المعنوية (sig)	قيمة R	قيمة R^2
الانحدار	٣٦.٨١٤	٤	٩.٢٠٤	٧٤٨.٩٢٢	٠.٠٠٠	٠.٩٠٧	٠.٨٢٢
الخطأ	٠٠٠٠	١٥٩	٠٠٠٠				
المجموع	٣٦.٨١٤	١٦٣					

ومن اجل تحديد الأهمية النسبية للمستويات التي فسرت التباين في المتغير التابع، فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) ، وقد أشارت النتائج كما في الجدول رقم (٤٢) إلى أن واقع عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مزايا الاستفادة من استخدام التخطيط الاستراتيجي كان أكثر قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع حيث فسر ما نسبته ٠.٩٨٣ من التباين ($R^2 = 0.983$) وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠ ($sig = 0.000$)، ثم تلاه واقع عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مدى الاستغلال الامثل للموارد المتاحه بنسبة ٠.٢١٧ من التباين ($R^2 = 0.217$) ، وبدلالة ٠.٠٠٠ ($sig = 0.000$) .

جدول رقم (٤٢)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج / الأهمية النسبية لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري (تحسين الموقف التنافسي) في شركات المقاولات الاردنية

المتغير	قيمة R	قيمة R^2	التغير في R^2	المعنوية sig
مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي	٠.٩٨٣	٠.٩٦٦	٠.٠١٧	٠.٠٠٠
مستوى مزايا استخدام التخطيط الاستراتيجي	٠.٢١٧	٠.٠٤٧	٠.١٧٠	٠.٠٠٠

وفيما يتعلق بمعادلة الانحدار المتعدد لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي، مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي، مستوى مدى استخدام الموارد المتاحه) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري من حيث تأثير العوامل ذات الصلة بأدارة الجودة الشاملة في شركات المقاولات الاردنية، فقد أشارت نتائج الحاسوب أنها كانت كما يلي:

$$Y_3 = 0.307 - 0.209 X_1 + 0.744 X_2 + 2.710 X_3 - 0.845 X_4$$

حيث أن:

Y_3 : المتغير التابع (عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بتحسين الموقف التنافسي في شركات المقاولات الاردنية)

X_1 : المتغير المستقل الأول (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي)

X_2 : المتغير المستقل الثاني (مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي)

X_3 : المتغير المستقل الثالث (مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي)

X_4 : المتغير المستقل الرابع (مدى الاستغلال الامثل للموارد المتاحه)

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتوصياتها

Results and Recommendations

(٤-١) : المقدمة:

يتلخص الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على مدى أثر واقع التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري على شركات قطاع المقاولات الأردني، وقد سبق التعرض لموضوع واقع التخطيط الاستراتيجي ومحاوره، بالإضافة إلى تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري.

ولقد تم عرض متغيرات الدراسة سواء منها المستقلة والتابعة، و توضيح كيفية قياس كل متغير من هذه المتغيرات من خلال الاستبأنة المرفقة ضمن ملحق الدراسة، وقد جرى في الفصل السابق اختبار فرضيات الدراسة والبالغ عددها ثمان فرضيات، بهدف التعرف على مدى تأثير كل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة على كل متغير من المتغيرات التابعة، إضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغيرات التابعة في هذه الدراسة.

ويأتي هذا الفصل لعرض النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال دراستها هذه، بحيث يشتمل هذا الفصل على الإجابة عن أسئلة الدراسة بشكل مباشر، وتقديم نتائج كل سؤال على حده، على ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج تتعلق بأثر واقع التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الأردنية.

(٤–٢) : النتائج :

تتلخص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بما يلي:

(٤–٢–١) : أثر واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي، مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي، مستوى مدى استخدام الموارد المتاحه) على عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية بمحاورها الثلاثة (مستوى العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري، مستوى العوامل المحددة من حيث صلتها بإدارة الجودة الشاملة، مستوى العوامل المحددة من حيث صلتها بتحسين الموقف التنافسي).

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي، مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي، مستوى مدى استخدام الموارد المتاحه) كمتغير مستقل تؤثر في عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين واقع عملية التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الاردنية وبين عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري علاقة ايجابية طردية، بحيث كلما زاد مستوى عملية التخطيط الاستراتيجي بمكوناتها الاربعة (مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مستوى مزايا التخطيط الاستراتيجي، مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي،

مستوى مدى استخدام الموارد المتاحه) زاد الأثر في عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات المقاولات الاردنية.

وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات من حيث مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي كأن أكثر تأثيراً في المتغير التابع (تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري) ثم تلاه مستوى مدى الاستغلال الامثل للموارد المتاحه من حيث درجة التأثير.

(٤-٢-٢) : أثر واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل يؤثر في عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري علاقة ايجابية طردية، بحيث كلما زاد واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي زاد الأثر في عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

(٤-٢-٣) : أثر واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل يؤثر في عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي وبين تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية علاقة إيجابية طردية، بحيث كلما زاد مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي زاد الأثر في عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

(٤-٢-٤) : أثر واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث استخدام التخطيط الاستراتيجي على واقع **التخطيط الاستراتيجي من حيث استخدام التخطيط الاستراتيجي.**

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى أن مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث استخدام التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل يؤثر في تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية علاقة ايجابية طردية، بحيث كلما زاد واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث استخدام التخطيط الاستراتيجي زاد الأثر في عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

(٤-٢-٥) : أثر واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث الاستغلال الامثل للموارد المتاحة على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث الاستغلال الامثل للموارد المتاحة كمتغير مستقل يؤثر في تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين مستوى التخطيط الاستراتيجي من حيث الاستغلال الامثل للموارد المتاحة لدى شركات المقاولات وبين عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري علاقة ايجابية طردية، بحيث كلما زاد التخطيط الاستراتيجي من حيث الاستغلال الامثل للموارد المتاحة زاد الأثر في عملية تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

(٤-٢-٦) : اثر واقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) على تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بجودة الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية الى أن واقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) كمتغير مستقل يؤثر في تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بجودة الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين عملية تحسين فاعلية

تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بجودة الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية علاقة ايجابية طردية، بحيث كلما زاد مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) زاد الأثر عملية تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بجودة الاداء الاداري في شركات قطاع المقاولات الاردنية .

وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي كأن أكثر تأثيراً في المتغير التابع (عملية تحسين فاعلية تقييم الاداري) ثم تلاه في التأثير مستوى مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

(٤-٢-٧) : أثر واقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) على تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بادارة الجودة الشاملة في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) كمتغير مستقل يؤثر في تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بادارة الجودة الشاملة في شركات قطاع المقاولات الاردنية، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين مستوى مستوى التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومزايا التخطيط الاستراتيجي،

واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بادارة الجودة الشاملة في شركات قطاع المقاولات الاردنية علاقة ايجابية طردية، بحيث كلما زاد مستوى التخطيط الاستراتيجي المستخدم من قبل شركات المقاولات الاردنية زاد الأثر في عملية تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بادارة الجودة الشاملة.

وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى تكنولوجيا مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل شركات المقاولات الاردنية كأن الأكثر تأثيراً في المتغير التابع (عملية تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بادارة الجودة الشاملة) ثلاه مستوى مدى الاستغلال الامثل للموارد المتاحه .

(٤-٢-٨) : أثر واقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) على تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بتحسين الموقف التنافسي في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة إلى أن مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) كمتغير مستقل يؤثر في عملية تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بتحسين الموقف التنافسي في شركات قطاع المقاولات الاردنية، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين مستوى واقع التخطيط

الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وبين عملية تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بتحسين الموقف التنافسي في شركات قطاع المقاولات الاردنية علاقة إيجابية طردية، بحيث كلما زاد مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي بمحاوره الاربعة (مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومزايا التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التخطيط الاستراتيجي، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة) زاد الأثر في عملية تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بتحسين الموقف التنافسي في شركات قطاع المقاولات الاردنية.

وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث مستوى مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي كأن أكثر تأثيراً في المتغير التابع (عملية تحسين فاعلية تقييم الاداري من حيث العوامل ذات التأثير بتحسين الموقف التنافسي) تلاه مستوى مزايا استخدام التخطيط الاستراتيجي.

٤-٣: التوصيات:

تقاس قدرة المنظمات ومدى تقدمها ونجاحها بوجود ثقافة التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى للارتقاء بانشطتها وانجازاتها في جميع نواحي اعمالها، فنجد مثلاً منظمات اعمال في دول أصبحت في مقدمة الشركات عالميا على المستوى الصناعي والاقتصادي خلال فترة قصيرة من الزمن بعدما دمرت اقتصاد دولها الحروب والفقر ومشاكل النمو السكاني، وذلك من خلال وجود ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى هذه الشركات فأصبحت بفضله في مصاف الشركات العالمية صناعياً واقتصادياً،

ونجد أيضاً دولاً أخرى حافظت على تقدمها الـسياسي والعلمـي والعـسكري بفـضل التخطـيط الإستراتيجي وما يتبعه من إنفاق لا محدود على البحث العلمي القائم على ضرورة بقائها في مصاف دول العالم في هذه المجالات الحياتية، ونجد أيضاً دولاً صغيرة جداً لا تكاد أن تظهر على الخارطة العالمية أصبحت في مصاف الدول العالمية إعلامياً بسبب وجود التخطيط الإستراتيجي المبني على دراسات علمية متقدمة.

وعند الحديث عن ضرورة وجود وانتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي فالمقصود به جميع قطاعات المجتمع المدني ابتداءً بالأسرة ومروراً بكل مؤسسة خاصة أو عامة، صـغيرة أو كبيـرة وانتهـاءً بالإدارة الحكومية والوزارة، فعندما تجد أن هذه المؤسسة لم تغير منهجها وتحسن من خدماتها خلال عدة سنوات فهذا دليل قاطع على عدم وجود ثقافة التخطيط الإستراتيجي الكمي والنوعي لدى هـذه المؤسسة. وعندما تجد أو تسمع عن الفساد المنتشر في هذه المؤسسة وعدم إخلاص موظفيها فهـذا دليل على وجود ما يُطلق عليه التخطيط الإستراتيجي العكسي الذي ينخر في جسم هذه المؤسـسة، وعندما تجد أن هذه المؤسسة تنشغل بصغائر الأمور وحل المشاكل الفورية (قصيرة المـدى) فقـط وتترك كبائر الأمور والمشاكل بعيدة المدى فهذا دليل على عدم وجود هذه الثقافة.

وعلى ضوء ماتم التوصل إليه من نتائج في الفصل الرابع تقدم الباحثة عدد من التوصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأداة رئيسية في تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري وذلك بهدف نجاح أي مؤسسة أو شركة، ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

١- تعتبر نقابة مقاولي الانشاءات الاردنيين هي الاطار المهني الجامع والمنظم لهذه المهنة والتي يجب ان تأخذ على عاتقها تفهم اثر التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين فاعلية تقييم الاداء

الاداري لما فيه مصلحة منتسبيها والارتقاء بهم وباعمالهم خصوصا انها تمثل الذراع الرافع والنطور لهذه المهنة بما تمتلكه من خبرات وموارد مالية متاحة.

٢- تعظيم الاستفادة من النواحي الإيجابية التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي والتوجه نحو المزايا التي يوفرها ،فوجود علاقة إيجابية بين هذه الاتجاهات ودرجة الاستخدام، في إحداث تقبل وإدخال المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات الاردنية بكل الطرق الممكنة من أجل زيادة استخدامه.

٣- التركيز على رسم الخطط المستقبلية وبشكل دوري بهدف العمل على تحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية قدرات الاستراتيجيين على المستوى التنظيمي، وتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومبررات استخدامه وفوائده للشركات وذلك لدعم إمكانيات استخدامه.

٤- نظرا لاهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي لا بد من زيادة به والمحاولة لإزالة الغموض حول معرفة المفهوم العلمي المتكامل له من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية والمدربة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح، لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي على أكمل وجه، وأن تتوجه إستراتيجياً نحو العملاء ونحو التكنولوجيا في تطوير الخدمات.

٥- ان نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات المقاولات الاردنية تشكل قاعدة جوهرية واساسية توفر لهذه الشركات مصدراً اساسيا لتوفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ وتقييم الخطط الإستراتيجية ويوفر معلومات عن الأداء الاستراتيجي للشركة.

٦- لكي تكنمل مقومات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي فمن الضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة بهذه العملية والاستماع لآرائها والأخذ بالمقترحات التي تقدمها، وجعلها شاملة تغطي جميع جوانب التنظيم وتتشارك بها كافة المستويات، لما لذلك من فوائد جمة تتمثل في إغناء هذه الاستراتيجيات وزيادة فعاليتها وزيادة فرص نجاحها.

٧- لا بد من اعادة ترتيب الاولويات وذلك من خلال إعادة النظر بالأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، والبدء باستخدام عملية التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث، يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي يشهدها هذا القطاع والتي تفرض عليه القدرة على المواكبة والتجديد وتقديم الخدمة بشكل أفضل.

٨- زيادة الاهتمام بانشاء دوائر او اقسام متخصصة للتخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات الاردنية والحرص على تعيين مدير استراتيجي وبخاصة في الشركات الكبرى والمتوسطة ذات القدرات المالية بحيث تكون مهمته المساعدة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

٩- يتوجب على شركات المقاولات القيام بإجراءالدراسات والتحليلات لبيان المعوقات والمسببات الحقيقية التي تعيق استخدام التخطيط الاستراتيجي، من أجل تذليل الصعوبات التي تحول دون ذلك، ويتطلب وضع سياسات وأنظمة وبرامج متلائمة مع ظروف وإمكانيات وخصائص كل شركة لتمكنها من ممارسته بطريقة سليمة.

١٠- حفز وتشجيع الشركات بشكل اجمالي وشركات المقاولات على وجه الخصوص ودفعها على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمفهومه المعاصر نظراً لارتباطه الوثيق بنجاح وتطوير تلك الشركات واستمرارها وازدهارها.

١١- ان اشراك وإطلاع كافة المستويات الادارية والموظفين في الشركة بمختلف مواقعهم في هذه الخطط، سوف يساعد على تنفيذ تلك الخطط وفهم أكثر لدور ومهمة شركتهم وتحقيق اهدافها المستقبلية.

١٢- توجيه انتباه الإدارات العليا في شركات المقاولات بخصوص أهمية وضع برامج وخطط شاملة لزيادة الفائدة من الخبرة العملية والتراكم المعرفي للمديرين والمستويات الادارية المختلفة بما يتيح فرص التعامل مع متطلبات المستقبل بمنظور استراتيجي.

١٣- تشجيع كافة شركات المقاولات بغض النظر عن أحجامها وأعمارها وطبيعة أعمالها على تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي، لما لهذا المفهوم من أهمية كبيرة خاصة في ظل الظروف المستقبلية المتوقعة.

١٤- توجيه الاكاديميين وذووي الاختصاص لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع من أجل التحقق من ماهية العلاقة القائمة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري بصورة أوضح إما عن طريق تغيير عينة الدراسة وحاولة تطبيقها على قطاعات اخرى من الشركات أو متغيراتها أو استبدال أداة الدراسة من اجل الوصول إلى نتائج أكثر عمقا.

١٥- أن يؤخذ عامل الزمن بعين الاعتبار من خلال محاولة تكرار هذه الدراسة بعد فترة من الزمن، من أجل الوقوف على مدى تقدم تلك الشركات في استخدام التخطيط الإستراتيجي والتعرف على واقعه وأثره على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري نظراً للتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال والتغيرات الاقتصادية المستمرة.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

– أبو بكر، مصطفى، "**دليل :المدير المعاصر –الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات**"، الدار

– أبو قحف، عبد السلام، " **أساسيات التنظيم والإدارة**"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٣.

– أبو معمر، عطية، " **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة بقطاع غزة**"، " رسالة ماجستير" ، اليمن، جامعة الملكة أروى، ٢٠٠٢.

– أحمد، أحمد عبد الرحمن، "**مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية**"، الرياض، الطبعة الثانية، ٢٠٠١ .

– الخروبي، عمران،" **طريقة مطورة لاعتبار المخاطر في التخطيط الاستراتيجي للبنية التحتية :حالة دراسية لقطاع المياه في مدينة غزة**"،" رسالة ماجستير"، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٤ .

- الخطيب، صالح، " **التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي :دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية**"،" رسالة ماجستير"، الأردن، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٣ .

– الدجني، إياد علي، " **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية**"، االجمهورية العربية السورية، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، رسالة دكتوراه في التربية، ٢٠١٠-٢٠١١.

– الدوري ، زكريا مطلك ، "**الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**" ، ٢٠٠٣

– غنيم، عثمان، "**التخطيط أسس مبادئ عامة**"، عمان– دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠١ م.

– الزاهري، رندة اليافي، " **التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية**"، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق –المجلد ١٦ – العدد الأول –٢٠، ٢٠٠٠.

– **السيد اسماعيل محمد**، ***"مفاهيم وحالات تطبيقية"***، المكتب العربي الحديث، القاهرة، ٢٠٠٣.

– العبيدي، أمل، " **أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية الاداء الاداري للمشاريع: دراسة تحليلية لحالة:مشروع "تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية" الذي تنفذه شركة العبيكان للأبحاث والتطوير لصالح مكتب التربية العربي لدول التعاون الخليجي، للفترة 2006 – 2009**"، "رسالة ماجستير"، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال، ٢٠٠٩.

– العمر، خضر،**" أثر التخطيط الاستراتيجي خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن**"،" رسالة ماجستير"، الأردن، جامعة آل البيت، ٢٠٠٠ م.

- الغزالي، كرمة، " **التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية :دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا**"،" رسالة ماجستير"، الأردن، جامعة اليرموك، ٢٠٠٠.

– القضاة، "**أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي**"، أطروحة دكتوره، جامعة عمان الأهلية ٢٠٠٦.

- المبعوث، محمد، " **تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**" ، مجلة التربية، العدد الثامن،٢٠٠٢ .

- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين،**" إدارة وإستراتيجية العمليات"**، **الجمعية**، مطابع الشمس :عمان، ٢٠٠١.

– النجار، فايز، " **التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة :دراسة ميدانية في محافظة إربد**"،" رسالة ماجستير"، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٢ م.

- النعيمـي، عبد القادر، " **مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة**" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، دولة الكويت، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، ٢٠٠٣.

- توفيق، عبد الرحمن، "**التفكير الإستراتيجي – المهارات والممارســات**"، مركــز الخبــرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣.

– حسين، على،" **القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإســتراتيجي الجــامعي**"، اليمن،" رسالة ماجستير"، جامعة عدن،٢٠٠١.

- حمامي، يوسف و الشيخ، فؤاد نجيب،" **التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية**"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، العدد السادس، المجلد العاشر، ديسمبر ١٩٩٥.

– دار الدراسات الاقتصادية،" **دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة ونجاح المنشآت**"، مجلة عالم الاقتصاد، عدد 1866 ، نوفمبر:، ٢٠٠٥، السعودية.

– داودي الطيب، "**أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية**"، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الباحث / عدد05 ، ٢٠٠٧.

– ديسلر ، جاري ، "**اساسيات الادارة والمبادئ والتطبيقات الحديثة**" ، تعريب د. عبد القادر محمد عبد القادر ، دار المريخ للنشر ، الرياض ،٢٠٠٢.

- العامري ، صالح مهدي محسن . والغالبي ، طاهر محسن منصور ، الادارة والاعمال ، ٢٠٠٨.

– جلال ، محمد نعمان ،" **الاستراتيجية والدبلوماسية والبروتوكول بين الاسلام والمجتمع الحديث**" ، ط١ ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، لبنان، ٢٠٠٤.

– ياسين ، سعد غالب ، "**الادارة الاستراتيجية**" ، ١٩٩٨ ، ط١ ، دار اليازوري للنشر، عمان ، الاردن، ١٩٩٨.

– العلاق ، بشير ،" **مبادئ الادارة**" ، ١٩٩٨، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن . الجامعية للنشر، ٢٠٠١ م.

- سمردلي، مي، " **مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية كما يراها المديرون المعنيون :دراسة ميدانية**"، مجلة دراسات، العدد الأول المجلد ٢٨، ٢٠٠١.

– عبد الرحمن، عبد السلام، **" التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم : دراسة تحليلية لقطاعي البنوك والتأمين في الأردن** " ،" رسالة ماجستير" ، الأردن، الجامعة الأردنية، ٢٠٠١ م.

– عبد النبي، محمد، " **أثر المتغيرات البيئية على إستراتيجية تخطيط الخدمات المصرفية :دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية**"،" رسالة دكتوراه"، جامعة عين شمس، ١٩٩٩.

– عطاالله، سمر، "**واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات : دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة**"، "رسالة ماجستير"، الجامعة الإسلامية – غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ٢٠٠٥.

– قطامين، أحمد، " **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٦.

- محمد، فيصل وسالم، عبد الرحمن، "**الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية – مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء**" ، بحث منشور في ملتقى موازنـــة البـــرامج والأداء وآليات تطبيقها في الجامعات العربية ، دمشق تموز ٢٠٠٤ .

– نعمة، عباس الخفاجي،" **الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات**"، عمـــان، دار الثقافة للنشر التوزيع، ٢٠٠٤.

– نورالدين، مازن،" **دور التخطيط الاستراتيجي فـــي زيـــادة فاعليـــة الإدارة المدرســـية بمحافظات غزة**"،"رسالة ماجستير"، الجامعة الإسلامية – غزة، عمادة الدراسات العليا، كليـــة التربية، قسم أصول التربية /الإدارة التربوية، ٢٠٠٨.

المراجع الانجليزية:

- Carpinetti, Lc & Martins, RA. (2001) "**Continuous Improvement Strategies and prodection Competitive Criteria**", Total Quality Management. 12, 281-282.

- Carter McNamara, "**Basic Guide to Program Evaluation**", 2008, available on http://www.managementhelp.org .

- Jaunch, Lawrence & Glueck William F., "**Bussiness Policy and Strategic Management**", New York Mac Grew Hill Book Co., Inc., 2003.

- John McGee Howard Thomas, David Wilso "**Strategy analysis & practice**", McGraw-Hill, 2005.

- Leonard. D &Mc Adam. R(2002). "**Developing Strategic Quality Management: a Research agenda**". Total Quality Management. (on line). Available: file:\\www.Emeraldinsight.com.

- Micheal Allison & Jude Kaye, "**Strategic Planning for Nonprofit Organization :A Practical Guide and Workbook**", 2nd edition. NJ, USA: John Willey & Sons ،Inc., 2005. P: 1-2 .

- Moxley , Susan (2003): "**Strategic Planning Process Used in School Districts in The Southeastern United States**" : University of Central Florida, Vol.64-02A, of dissertation Abstracts International , pp.359.

- Stading, G.L & Vokurka R.J (2003)." **Building Quality Strategy Content Using The Process From National and International Quality Awards**". TQM & Business Excellence. (on line). Available: file:\\ www.Emeraldinsight.com.

Carter McNamara, "**Basic Guide to Program Evaluation**", 2008, available on http://www.managementhelp.org .

Daft Richard L. (2000). "**Management**", New York, 5th Edition, The Dryden Press, A Division of Harcourt Collage Publishers.

Daft, R.L. (2001). "**Organization Theory and Design**". South Western, Cincinnatio.

Department office of evaluation planning coordination JICA "**Guaidline for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating**", Japan International Coopration Agencey (JICA).

Estrella, Marisol and Gaventa, John. “**Who Counts Reality? Participatory Monitoring and Evaluation: a Literature Review**”, IDS Working Paper 70, 1997.

John McGee Howard Thomas, David Wilso, "**Strategy analysis & practice**", McGraw-Hill, 2005.

Micheal Allison & Jude Kaye, "**Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide and Workbook**", 2nd edition. NJ, USA: John Willey & Sons, Inc., 2005. P: 1-2.

Smith, Bucklin & Associates, Inc., "**The Complete Guide to Nonprofit Management**", Wiley & Sons, Inc, USA, 2000.

The CEDPA Training Manual Series, Volume X. "**Strategic Planning: An Inquiry Approach**", The center for development and population activities, Washington, 2003

UNFPA document DP/FPA/2000/10 of 5 May, 2000. "**Periodic Report of the Executive Director to the Executive Board on Evaluation**". Available online in English at http://www.unfpa.org/exbrd/

UNFPA. "**Institutionalization of Results-based Management at UNFPA**", June 2000. Available at www.unfpa.org/results/index.htm

UNFPA. "**RBM at UNFPA**", ORM, April 2000. Available at www.unfpa.org/results/index.htm

UNFPD "**Project Manager's Planning Monitoring & Evaluation toolkit**", 2007

UNICEF. "**Democratic Evaluation: A proposal for strengthening the evaluation function in International Development Organizations**", Working Document Number 3, May 1998.

USAID. "**Managing for Results at USAID", presentation prepared by Annette Binnendijk for the Workshop on Performance Management and Evaluation"**, New York, 5-7 October, 1998.

WFP. "**WFP Principles and Methods of Monitoring and Evaluation**", Executive Board Annual Session, Rome, 22-26 May, 2000.

- DeVivo, Sharon, Beth, **"The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges"**, A Docorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company, 2008.

= Ecung, Antonia B., **"A California Community College District Planning Committees Perceptions Of The Shared Goverance Approach On The Strategic Planning Process"**, A Doctorate Dissertation, Capella University, ProQuest Information and Learning Company, March, 2007.

- Kaufman, Roger; Browen, Hugh, Oakley; Watkins, Ryan, **"Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Pay Offs"**, Pfeiffe, 2003.

- Macmillian, H., & Tampo, M., **"Stratagic Management, Process, Content, and Implementation"**, Oxford press,(2000).

- Martinez, Jose**,"Strategic Planning And Capital Structure Links: Of Monterrey Experience",** A Docorate Dissertation Of Higher Education Management, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company, 2004.

- Thompson, John L., **" Strategic Management: Awarness & Cbange",** 3rd Ed., International Publishing Co., U.K., (2003).

- Wirkkula, Leanne, Marie, **"Human Perspectives On Strategic Planning: The Lived Experience Of Deans At A Public Research University",** A Docorate Dissertation, Faculty Of The Graduate School Of The University Of Minnesota, ProQuest Information and Learning Company,2007.

- DeVivo, Sharon, Beth, **"The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges"**, A Docorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company, 2008.

- Ecung, Antonia B., **"A California Community College District Planning Committees Perceptions Of The Shared Goverance Approach On The Strategic Planning Process"**, A Doctorate Dissertation, Capella University, ProQuest Information and Learning Company, March, 2007.

- Kaufman, Roger; Browen, Hugh, Oakley; Watkins, Ryan, "**Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Pay Offs**", Pfeiffe, 2003.
- Macmillian, H., & Tampo, M., "**Stratagic Management, Process, Content, and Implementation**", Oxford press,2000.
- Martinez, Jose**,"Strategic Planning And Capital Structure Links: Of Monterrey Experience",** A Docorate Dissertation Of Higher Education Management, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company,2004.
- Mikol, Myriam, " **Quality assurance In Australian Higher Education, Acase study of the University of Weslern, Sydney nepean", (on line). www. Oecd.org/ dataoecd. 2008**.
- Thompson, John L., **" Strategic Management: Awarness & Cbange",** 3rd Ed.International Publishing Co., U.K., 2003.

جامعة البلقاء التطبيقية

عمادة الدراسات العليا /كلية التخطيط والادارة

برنامج ماجستير التخطيط الاقليمي

الموضوع : بناء نموذج لقياس اثر واقع التخطيط الاستراتيجي على تحسين فاعلية تقييم الاداء الاداري في الشركات الاردنية.

"دراسة تطبيقية على شركات قطاع المقاولات الاردني"

الأخ /مدير/ة الشركة .... الموقر/ة

يهدف هذا الاستبيان إلى تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي داخل شركات المقاولات، حيث يشكل هذا الاستبيان جزءاً هاماً من الدراسة التي تقوم بها الباحثة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط الاقليمي من كلية التخطيط والادارة في جامعة البلقاء التطبيقية.
وتلتزم الباحثة بعدم استخدام هذه البيانات إلا لغرض البحث العلمي فقط، واستخراج نتائج عامة، وإذ تشكركم الباحثة على حسن تعاونكم، تعتذر بنفس الوقت عن تسببها في بذلكم مجهودات إضافية، تتمثل في الوقت اللازم لإجابة الاستبيان.

ولكم جزيل الشكر على تعاونكم الصادق

الباحثة

المهندسة سهاد العزب

الاستبانة

أولاً :الخصائص الشخصية للمدراء في شركات المقاولات:

١- الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر:

☐ اقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ – ٣٩ سنة ☐ من ٤٠ – ٤٩ سنة ☐ من ٥٠ سنة فاكثر

٣- المؤهل العلمي للمدراء:

☐ أقل من الثانوية العامة ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة

٤- عدد سنوات الخبرة :

☐ اقل من ٣ سنوات ☐ من ٣ الى اقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ سنوات الى اقل من١٠ سنة ☐ من ١٠ سنوات الى اقل من ١٥ سنة

☐ من ١٥ سنة فأكثر

ثانياً :الخصائص التنظيمية لشركات المقاولات:

٥- الشكل القانوني للشركة:

☐ مساهمة عامة ☐ مساهمة خصوصية ☐ ذات مسؤولية محدودة ☐ توصية بسيطة ☐ تضامن

٦- عمر الشركة:

☐ اقل من ٣ سنوات ☐ من ٣ الى اقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات الى اقل من١٠ سنوات

☐ من ١٠ سنوات الى اقل من ١٥سنة ☐ من ١٥ سنة فأكثر

٧- تصنيف الشركة:

☐ اولى ☐ ثانية ☐ ثالثة ☐ رابعة ☐ خامسة ☐ سادسة

٨- مجال عمل الشركة:

☐ أبنية ☐ طرق ☐ مياه وصرف صحي ☐ كهروميكانيك ☐ جسور

☐ أشغال اخرى

٩- راسمال الشركة:

☐ اقل من (١٠٠) الف دينار ☐ من (١٠٠) الف الى اقل من (٥٠٠) الف دينار

☐ من (٥٠٠) الف الى اقل من (١) مليون دينار ☐ من (١) مليون الى اقل من (٥) مليون دينار

☐ من (٥) مليون الى اقل من (١٠) مليون دينار ☐ من (١٠) مليون دينار الى اقل من (١٥) مليون دينار

☐ من (١٥) مليون دينار فأكثر

ثالثاً : تحديد مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء شركات المقاولات: فيما يلي بعض المفاهيم المتداولة للتخطيط الاستراتيجي الرجاء اختيار إجابة واحدة لكل مفهوم:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١-	التخطيط الاستراتيجي هو تطوير خطط مستقبلية ثابتة تطبق يوماً بعد يوم وللمدى المتوسط والبعيد.					
٢-	التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات للبيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية، مع رقابة مستمرة لتحديد ما يجب عمله مقدماً ومتى وكيف سينفذ.					
٣-	التخطيط الاستراتيجي هو وضع خطط مستقبلية تتضمن التنبؤ بالمستقبل ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق هذا التنبؤ آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال والمواد الخام.					

رابعاً :تحديد مزايا التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات: الرجاء تحديد اتجاهك نحو كل من مزايا التخطيط الاستراتيجي المبينة أدناه، واختيار إجابة واحدة لكل عبارة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١-	التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور الشركة.					
٢-	يضع الشركة في موقع تنافسي أفضل.					
٣-	يزيد من الشعور بالثقة في العمل الذي تؤديه.					
٤-	يساهم في اتخاذ قرارات أفضل.					
٥-	يزيد من معرفة الدور في العمل.					
٦-	يحسن من الانتماء للشركة.					
٧-	يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة.					
٨-	يؤثر ايجابياً على الرغبة في العمل.					
٩-	يحسن أداء الأفراد في الشركة.					
١٠-	يحسن أداء الأقسام في الشركة.					
١١-	يساعد على إنشاء مباني أو خدمات جديدة.					
١٢-	يساعد في توفير الأموال اللازمة بشروط أفضل.					
١٣-	يمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة.					
١٤-	يساعد في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب.					

خامساً :استخدام التخطيط الاستراتيجي: فيما يلي بعض المجالات التي تبين استخدام التخطيط الاستراتيجي ، الرجاء اختيار إجابة واحدة لكل سؤال:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١-	توفر الشركة الوقت الكافي لإعداد خططها الإستراتيجية.					
٢-	المدراء راغبون وقادرون على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي.					
٣-	تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين.					
٤-	يستخدم مفهوم التخطيط الاستراتيجي دائماً في الشركة.					
٥-	تملك الشركة رسالة واضحة في ذهن المدير.					
٦-	تعمل الإدارة على عكس الرسالة التي تملكها على العاملين، والعملاء على حد سواء.					
٧-	تملك الشركة أهداف عامة (غايات تنبثق عن رسالة الشركة ومرتبطة بتحقيق أهدافها).					
٨-	يوجد لدى الشركة توجه نحو المستقبل.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٩-	تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية، مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، للتعرف على الفرص والمخاطر الخاصة بالشركة والتي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل.					
١٠-	تقوم الإدارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية في الشركة، مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالشركة بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل.					
١١-	تعتمد الإدارة على مصادر معلومات متنوعة بما فيها الخبرة الشخصية عند إعداد الخطة الإستراتيجية.					
١٢-	وجود اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين.					
١٣-	لدى الشركة المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.					
١٤-	تضع الشركة أهدافاً واضحة قصيرة الأجل، تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.					
١٥-	توجد أهداف قصيرة الأجل ونتائج نهائية محددة وواضحة لمعظم الأنشطة.					
١٦-	تؤثر التغيرات البيئية الخارجية والداخلية على أهداف الشركة وبرامجها.					
١٧-	تختار الشركة الاستراتيجيات المناسبة، لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً.					
١٨-	تتم المقارنة والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية.					
١٩-	السياسات التي تتبعها الشركة واضحة في أذهان جميع العاملين، مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة.					
٢٠-	يتم إعداد برامج الشركة المرتبطة بتحقيق أهدافها من خلال إشراك الجهات المعنية بالشركة.					
٢١-	يتم إعداد الموازنة المالية للشركة بمشاركة الجهات المعنية، لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالشركة.					
٢٢-	يتم تحديد سلسلة من الإجراءات لتحقيق هدف معين والتي تتعلق بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى.					
٢٣-	يتم تقييم ومتابعة للاستراتيجيات الموضوعة.					
٢٤-	يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية.					
٢٥-	عند اتخاذ القرارات يتم الرجوع إلى الطبقة الإدارية المعنية في الشركة لاستشارتهم.					
٢٦-	يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.					
٢٧-	حدوث أي تغير في خطط الشركة يتم من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة.					

سادساً :الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة: الفقرات التالية تقيس مدى استخدام الموارد المتاحه للشركة ،الرجاء اختيار إجابة واحدة لكل سؤال:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-١	يتم حصر الموارد المتاحة للشركة.					
-٢	هناك مشاركة من قبل مختلف المستويات المعنية في حصر الاحتياجات من الموارد المطلوبة.					
-٣	يتم توفير الموارد المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي.					
-٤	يتم إعلام العاملين بتوفر الموارد المتاحة.					
-٥	يتم تحفيز العاملين على استخدام الموارد المتاحة.					
-٦	يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الموارد المتاحة.					
-٧	توجد قيادات إدارية مدربة قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة.					

سابعًا: تعكس الأسئلة التالية آراءكم في مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري: الرجاء اختيار إجابة واحدة لكل سؤال:

-٢٣	تتوقع إدارة الشركة زيادة الطلب على اعمالها وزيادة الاعتراف بمنافعها.					
الرقم	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
-١	تحرص إدارة الشركة على أن تنسجم الشركة مع متطلبات البيئة المحيطة.					
-٢	تتوقع إدارة الشركة بعد انجاز الشركة لمهامها أن تلبي التأثيرات المتوقعة لحاجات العملاء من اعمالها.					
-٣	وضعت إدارة الشركة أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة .					
-٤	تعمل إدارة الشركة على مشاركة الفئات المستهدفة بفاعلية في مختلف مراحل دورة حياة الشركة.					
-٥	تظهر إدارة الشركة اهتمامًا وتعاونًا كبيرين لإيجاد حلول صحيحة للمشاكل والقضايا في القطاعات المستهدفة حتى وإن لم تكن من ضمن مهمة الشركة المكتوبة والمتعاقد عليها.					
-٦	تزداد قدرة الشركة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
-٧	تلتزم إدارة الشركة بتنفيذ النشاطات وفقا لجداولها الزمنية.					
-٨	تزداد قدرة إدارة الشركة على اتخاذ قراراتها.					
-٩	حققت اعمال الشركة المنجزة حتى الآن تقاربًا مع توقعات الزبائن.					
-١٠	تُحسن إدارة الشركة استخدام الموارد (المدخلات) في تعظيم قيمة المخرجات (القيمة المضافة Added Value)					
-١١	تهتم إدارة الشركة بجودة تخطيط الأنشطة واستنباط النواتج.					
-١٢	تعمل أنظمة المعلومات الإدارية في الشركة بصورة صحيحة.					
-١٣	تهتم إدارة الشركة باستخدام وسائل بديلة للحصول على المخرجات نفسها بتكاليف أقل.					
-١٤	تبرّر أهداف الشركة تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة.					
-١٥	تتوقع إدارة الشركة أن يكون لاعمالها تأثير داعم يعزز الاستراتيجية الشاملة لها .					
-١٦	تتوقع إدارة الشركة أن يكون لاعمالها تأثير كبير في تطوير البناء التنظيمي للشركة ورفع خبراتها المتراكمة.					
-١٧	تتوقع إدارة الشركة أن يكون لانجازاتها مساهمة عالية في تعزيز ثقافة الجودة (Quality Culture) ضمن الثقافة التنظيمية للشركة نفسها.					
-١٨	تتوقع إدارة الشركة أن تشمل تأثيرات انجازاتها أبعد من الفئة المستهدفة.					
-١٩	تهتم إدارة الشركة بإحداث تأثيرات استراتيجية على قضايا التطوير في القطاعات ذات العلاقة.					
-٢٠	تتوقع إدارة الشركة أن يكون للمشروع مساهمة إيجابية واضحة في سمات المجتمع (الاجتماعية والثقافية).					
-٢١	تتوقع إدارة الشركة أن انجازاتها قد نجحت في تكوين صلات بين الجهة التنفيذية للمشروع والجهات المستفيدة.					
-٢٢	تتوقع إدارة الشركة بأنها لن تواجه بمعارضة لو احتاج تنفيذ الاعمال إلى زيادة الميزانية مستقبلاً.					

ثامنًا: تعكس الأسئلة التالية آراءكم بمستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بإدارة الجودة الشاملة:الرجاء اختيار إجابة واحدة لكل سؤال:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١-	يمتاز العاملون في الشركة بعمق ولائهم وانخراطهم في تنفيذ أهدافها.					
٢-	تحرص إدارة الشركة على التطوير المستمر لقدرات العاملين فيها.					
٣-	تشجع إدارة الشركة على تعميق مشاركة العاملين بالشركة في عملية اتخاذ القرارات.					
٤-	تشجع القيم والمعتقدات السائدة ضمن ثقافة الشركة على قبول التطوير والتغيير وتقلل من مقاومتهما.					
٥-	تحرص إدارة الشركة على توفير الوسائل كلها لتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة.					
٦-	لاتتيح برامج التحفيز في الشركة الاحتفاظ بالعاملين المميزين.					
٧-	تؤمن إدارة الشركة بالتطوير والتغيير المستمرين لصالح العمل.					
٨-	تشجع إدارة الشركة العاملين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم.					
٩-	تحرص إدارة الشركة على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها.					
١٠-	تحرص إدارة الشركة على التقليل من معدل المعيب والنواقص في منتجات الشركة التربوية (Zero Defect).					
١١-	تحرص إدارة الشركة على تعرف احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم لخدماتها من خلال إجراء دراسات دورية.					
١٢-	تحرص إدارة الشركةعلى تنظيم لقاءات دورية بالزبائن بهدف تعزيز العلاقة معهم.					
١٣-	تأخذ إدارة الشركة مقترحات الزبائن واتجاهاتهم بالاعتبار عند تطوير اعمالها.					
١٤-	تتبع إدارة الشركة أسلوبًا في القيادة يزيد من تمكين العاملين (Empowerment) على أداء مهامهم.					
١٥-	تتعامل إدارة الشركة مع العاملين بأسلوب يسوده الطابع الرسمي (High Formality).					
١٦	تتعامل إدارة الشركة بحكمة في معالجة الصراعات والأخطاء أولا بأول (Just in Time).					
١٧	تحرص إدارة الشركة على جعل أهداف الشركة والأهداف الشخصية للأفراد العاملين تصب باتجاه واحد لغرض تعميق الانتماء.					

تاسعًا: تعكس الأسئلة التالية آراءكم في مستوى تأثير اهتمام إدارة الشركة بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتحسين الموقف التنافسي: الرجاء اختيار إجابة واحدة لكل سؤال:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١-	تأثير مستوى نجاح الشركة ساهم في ارتفاع معدلات النمو في الحصة السوقية الإجمالية للشركة مقارنة بالمنافسين.					
٢-	سيحسّن نجاح الشركة بلوغ أهدافها وقدرتها على إبرام عقود جديدة مقارنة بالمنافسين.					
٣-	تتوقع إدارة الشركة أن إنجازات الشركة سيسهم بفاعلية في دفع الشركة مستقبلاً لموقع قيادة السوق.					
٤-	معدلات أرباح الشركة في تصاعد مستمر.					
٥-	قدرة الشركة على الاستثمار في أصول رأسمالية في تطور ملحوظ.					
٦-	تشجع زيادة الطلب على اعمال الشركة على تنويعها لتشمل مجالات أوسع.					
٧-	قدرة الشركة تتحسن بالمشاركة في المعارض الدولية.					
٨-	الالتزام بشروط الجودة العالمية ومعاييرها لا يمثلان الترتيب الأول ضمن أولويات إدارة الشركة.					
٩-	أتوقع أن يكون للشركة أثر كبير في تطوير الميزات التنافسية (Competitive Advantage) للشركة .					

قائمة باسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل	الرتبه الاكاديمية
١	الدكتور مجدي توفيق	الجامعة الاردنية	استاذ دكتور
٢	الدكتور غسان العتيبي	NYIT	استاذ دكتور
٣	الدكتور محمد ياسين الرحاحله	جامعة ال البيت	استاذ دكتور
٤	الدكتور مروان النسور	جامعة البلقاء التطبيقية	استاذ دكتور
٥	الدكتور ماهر طاقه	جامعة البلقاء التطبيقية	استاذ مشارك
٦	الدكتور فهد الخطيب	جامعة مؤتة	استاذ مشارك
٧	الدكتور ابراهيم تادرس	جامعة البلقاء التطبيقية	استاذ مشارك
٨	الدكتور عبدالكريم عواد	جامعة الحسين	استاذ مشارك
٩	الدكتور محمد خير ابوزيد	جامعة البلقاء التطبيقية	استاذ مشارك
١٠	الدكتور محمد اللحام	جامعة البلقاء التطبيقية	استاذ مشارك
١١	الدكتور احمد مخادمة	جامعة جدارا	استاذ مشارك
١٢	الدكتور عبدالناصر الزيود	جامعة البلقاء التطبيقية	استاذ مشارك
١٣	الدكتور محمد المعايطه	جامعة البلقاء التطبيقية	استاذ مساعد
١٤	الدكتور هاني العزب	جامعة البلقاء التطبيقية	استاذ مساعد
١٥	المهندس عمر الفزاع	نقابة مقاولي الانشاءات الاردنيين	امين عام
١٦	المهندس عبدالمعطي عبدالله الخطيب	شركة الحسان للمقاولات	مدير عام
١٧	المهندس رائد توفيق ابراهيم	شركة توفيق ابراهيم وشركاه	مدير عام

Abstract

Building a model to measure the impact of the strategic planning reality on improving the effectiveness of the administrative performance evaluation in the Jordanian companies : An empirical study on the Jordanian construction sector's companies .

Prepared By
Suhad Issaf Al-Azab

Supervised By
Associate Professor Haythm Ashebly

The primary objective of this dissertation was to build a model to measure the effect of reality of strategic planning in improving the effectiveness of administrative assessment in jordanian companies. The study identified the main factors of the strategic planning in the construction sector companies, and categorized these factors into four main categories, which included: The clarity of the concept of strategic planning, the advantages of strategic planning level, Level areas of use of strategic planning level, and the level of the use of available resources.

The study split the improving the effectiveness of administrative assessment into three stages: First, evaluating the quality of the administrative stage, second the total quality management stage, and finally improve the competitive position stage.

The study proposed a model for examining the relationships between the level of the reality of strategic planning by Jordanian contractors and improving the effectiveness of administrative assessment. It was based on an empirical investigation of the data collected from 164 contraction companies during November and December 2012.

The data was analyzed using a variety of statistical techniques. Descriptive statistics were used to describe the demographic and technological characteristics of the companies, and to identify the levels of strategic planning used by Jordanian contraction companies and the effectiveness of administrative assessment. Factor analysis was used to identify the major factors that affect the adoption of strategic planning levels and the effectiveness of administrative assessment in jordanian contraction companies. Multiple regression and step-wise were used to investigate the relationships between the variables.

The key finding of the study indicated, in general, the level of strategic planning used by Jordanian contraction companies, positively affects the improving the Effectiveness of Administrative Assessment.